THE BIG CHANGE

1900-1950

COAY Books

目录
Content

- 《大转型时代》 编辑推荐
- 《大转型时代》 内容简介
- 《大转型时代》 更快，更快(1)
- 《大转型时代》 更快，更快(2)
- 《大转型时代》 更快，更快(3)
- 《大转型时代》 更快，更快(4)
- 《大转型时代》 更快，更快(5)
- 《大转型时代》 人更多，寿更长(1)
- 《大转型时代》 人更多，寿更长(2)
- 《大转型时代》 人更多，寿更长(3)
- 《大转型时代》 全美标准(1)
- 《大转型时代》 全美标准(2)
- 《大转型时代》 全美标准(3)
- 《大转型时代》 全美标准(4)
- 《大转型时代》 全美标准(5)
- 《大转型时代》 全美标准(6)
- 《大转型时代》 全美标准(7)
- 《大转型时代》 全美标准(8)
- 《大转型时代》 全美标准(9)
- 《大转型时代》 全美标准(10)
- 《大转型时代》 全美标准(11)
- 《大转型时代》 新型公司(1)
- 《大转型时代》 新型公司(2)
- 《大转型时代》 新型公司(3)
- 《大转型时代》 新型公司(4)
- 《大转型时代》 新型公司(5)
- 《大转型时代》 新型公司(6)
- 《大转型时代》 新型公司(7)
- 《大转型时代》 新型公司(8)
- 《大转型时代》 新型公司(9)

- 《大转型时代》 新型公司(10)
- 《大转型时代》 新型公司(11)
- 《大转型时代》 新型公司(12)
- 《大转型时代》 时代精神(1)
- 《大转型时代》 时代精神(2)
- 《大转型时代》 时代精神(3)
- 《大转型时代》 时代精神(4)
- 《大转型时代》 时代精神(5)
- 《大转型时代》 时代精神(6)
- 《大转型时代》 时代精神(7)
- 《大转型时代》 时代精神(8)
- 《大转型时代》 时代精神(9)
- 《大转型时代》 时代精神(10)
- 《大转型时代》 时代精神(11)
- 《大转型时代》 时代精神(12)
- 《大转型时代》 时代精神(13)
- 《大转型时代》 我们得到了什么？(1)
- 《大转型时代》 我们得到了什么？(2)
- 《大转型时代》 我们得到了什么？(3)
- 《大转型时代》 我们得到了什么？(4)
- 《大转型时代》 我们得到了什么？(5)
- 《大转型时代》 我们得到了什么？(6)
- 《大转型时代》 我们得到了什么？(7)
- 《大转型时代》 我们得到了什么？(8)

《大转型时代》 编辑推荐

全美畅销排行榜第2名，销售超过100万册！

这是一个辉煌与痛苦共生的时代，一段令美国人充满骄傲回忆的历史，在这里，英雄辈出、群雄逐鹿，奠定了美利坚帝国的宏伟将来！

20世纪前半叶，美国人民怀着致富的梦想，怀着平行和民主的希望，怀着国家崛起、成为超越老欧洲的新兴帝国渴盼，体验了经济过山车般的动荡，以及两次大战烽烟如火的冶炼，草根运动前赴后继，制度改革如箭在弦，竟是一个横跨两个世纪的偌大全球帝国！

——网络评论人 老枪

《大转型时代》内容简介

20世纪上半叶的美国，就是一幅大变革和大转型的图画，就是一个国家走向全球权力顶峰的历史。在这50年间，美国得到了快速发展：

人均收入从到500美元，增长到1600美元，并实现了广泛的社会保险体系；曾经多达26％的童工受到法律的禁止；黑人已经在名义上享受美国公民的全部权利；登记在册的汽车由13.824辆（人130.76亿），增长到4400万辆（人口158亿），每4人即有一辆；全美由一条地铁，增加到已有10多个城市拥有地铁；电话则从丶33万部，增加到4300万部。

美国将令人叹为观止的生产力跟这个世界曾目睹过的最广泛的繁荣结合起来。实现了从科技到社会诸领域的广泛变革．实现了美利坚民族的伟大转型。每个人都深信：在所有可能存在的世界中，这里是最好的世界．而且，每时每刻都在变得更好。

而“美国大发现”的本质就是：如果你把有利的条件带给广大的底层民众，他们就会抓住

机遇．并成为负责任的公民。

《大转型时代》 更快，更快(1)

1

1904年，亨利•亚当斯——他把自己描述为“巴黎一位上了年纪、胆小羞怯的单身绅士”——记录了他的惊讶：对蒸汽动力和电力年复一年的扩张，对放射能的发现；他提出了“加速度法则”的概念。他指出，人类所能支配的能量总量，增长得越来越快。“粗略地说，全世界的煤产量在1840至1900年之间每10年增长一倍，就已利用能量的形式而言，每吨煤所产出的能量，1900年是1840年的3倍或4倍。”他期待着一个异想天开的未来：人类可利用能量将会不断增长，直到最后，“新美国——无穷无尽的煤碳能源、化学能、电能、放射能以及尚未确定的新能量之子——必将成为一种可以跟从前任何一种自然造物相媲美的神。”

亚当斯继续写道，以1800年以来的前进速度，“每一个能活到2000年的美国人都会懂得如何控制无限的能量。他会以极其复杂的方式思考，这种复杂性对更早的头脑来说是不可想象的。他会处理完全超出早期社会范围之外的难题。对他来说，19世纪将跟4世纪处在同样的层面上——同样像孩子般的天真——而且，他唯一感到惊讶的是，在这两个世纪，知识是如此之少，力量是如此之弱，如何能做这么多事。”

在20世纪中叶，细心观察美国技术惊人进步的人很可能感觉到了跟亚当斯1904年所感觉到的类似的困惑。因为，自亚当斯时代以来，美国生活环境中对能量的应用不仅以令人晕眩的速度增长，而且似乎一直在急剧加速，未来有希望进一步跳跃式前进。在1930年代晚期，很多经济学家都得出这样的结论：美国已经到达了一种“成熟经济”；然而，我们正在目睹一场技术革命，它完全比得上蒸汽机引入之后的那场革命，而且速度远远快得多。在1935至1950这15年的时间里，美国技术大阔步向前，至少像当年被亨利•福特的装配线所戏剧化的那种进步一样令人印象深刻；种种迹象表明，这不是一个变革过

程的顶点，而只是预备阶段，这场变革必将深刻地改变人们的工作条件和生活条件。

我们在第2章中已经指出，第二次世界大战的到来是如何解放了美国工业的生产力；美国的制造商们，当国家要求他们走上前来、除了数量和速度之外不要考虑成本或任何其他东西而一心生产的时候，他们是如何爆发出了举世震惊的活力。但我们仅仅是粗略提及了战争刺激创造发明和技术变革的方式。实际上，在战争期间，政府——通过它的“科学研究与发展局”及其他机构——经常说的话是：“这项发现是否可能有军事价值。如果是的话，那么就开发它，并把它投入使用，让该死的成本见鬼去吧！”结果被比喻为：一大帮专家搜遍满桌子的科学论文，抽出那些看上去似乎有用的篇章，然后征募各种各样的天才，拨出可能需要的所有款项，把方案转变成有军事价值的商品。

当然，经典的例子是“曼哈顿计划”，在1939年实现原子分裂、以及1940年美国的实验证实此事之后，政府不久就以数十亿美元的成本启动了该计划，并把研究、工程与制造试验、以及开发压缩到了5年之内，这些工作，如果用别的方式，可能要一代人的时间才能完成。另外还有数不清的例子。比方说，正是在1929年，亚历山大•弗莱明第一次描述了青霉素。多少年过去了，他所发现的东西的可能性才得以实现。直至战争到来，青霉素才适合于医学用途。但接下来的工作，推动得是如此迅速，以至于在战争结束之前，这种药物就得以大规模供应。还有一个例子，是在保护英国免遭德军轰炸的迫切需要下，罗伯特•沃森瓦特和其他英国研究者在研发雷达上所做的开拓性工作，以及他们的发现在美国雷达设备大规模制造中的利用，还有成千上万美国年轻人在电子学的原理和可能性上所接受的教育。

《大转型时代》 更快，更快(2)

我前面所引述的这些发展，大多是基于国外的科学发现。我们应该记住，我前面所说的比喻性的满桌子论文都是国际性的；战时新产品和新设计赖以产生的基础性工作，很多（即便不是大多数）都是欧洲人做的。美国最有效率的贡献，是组织研究的能力（尤其是应用科学研究）；是建立红红火火的生产线的能力；以及以最快速度做大事的热情。

战争危机前所未有地让纯科学家、应用科学家、制造业管理者、军事指挥官和政府行政官员走到了一起，并让他们结成了合伙关系，这有力地影响了他们未来的互相理解。一直在大学实验室里深居简出、并对自己毫不操心其科学发现的实际应用引以为傲的物理学家或化学家，如今被推入了那种实际得要命的紧急工作，跑到华盛顿去跟将军、官僚、工程师和制造商们协商；如今，这些人对科学家的学术热情有了一种新的尊敬，对他们来说科学突然变得这样至关重要。有人提出了这样一个问题：不带偏见的理论研究，其品格在这个过程中是否会莫名其妙地受到玷污，尤其是，很多科学天才连续不断地转入政府的特殊项目（这一趋势甚至持续到了1945年之后），是否会减缓我们在纯科学上的前进步伐。但可以肯定的是，在战争期间，科学领域发生了一次刺激相关各方思想的交叉受精。很多教授因为他们新的接触而被注入了活力，很多企业管理者从华盛顿带回了对科学研究的未来潜能的全新洞察。

总而言之，在战争期间，美国的科学技术经历了一次温室中的成长。

2

与此同时，战争所催生的这次繁荣，在另一个完全不同的层面上加速了科学技术的进步。口袋里叮当作响的现金，让数不清的普通美

国人时刻准备在第一时间购买并使用最新式的机器。在对日战争胜利日之后，这股风潮依然在继续。

首先，似乎人人都想要一辆新汽车，这在战争期间很难买到。从装配线上搞到新鲜出炉的新车成了炙手可热的工作；人们在谈论他们“把自己的名字报给”经销商已经有多少个月（或年）；旧车生意很活跃；这是汽车制造商们赶不上需求的那些年的情形。在他们能满足需求之后，仅1950年，他们就卖掉了800多万辆汽车——比整个美国在第一次世界大战结束时的汽车保有量还要多。

但这只是事情的一小部分。在战后那些年里，农民买来了一台新拖拉机、一台玉米采摘机、一台挤奶机；事实上，他和他的邻居装配了一支庞大的农业机械编队，供他们共同使用。农民的妻子得到了她一直想买、但在大萧条期间却买不起一台闪闪发亮的白色电冰箱，一台最新款式的洗衣机，以及一台低温冷藏柜。郊区家庭安装了洗碗机，购买了剪草机。城市家庭成了自助洗衣店的主顾，客厅里有了一台电视机。丈夫的办公室里安装了空调。诸如此类，数不胜数。

这些用于工作和生活的机器基本上很少是新出现的。很多机器早就上市，并被使用了很长时间。本质上，正是繁荣使得这些机器被广泛地使用——繁荣加上各种各样、有时候互相敌对的力量，比如新政的死对头电力工业，以及新政的产物：农村电气化管理局，它们之间的合作至少是美国农业电气化的部分原因。在1935年，只有10%的美国农场通了电；到1950年，这个比例超过了85%。

一位从前的阿肯色州居民，在长期离开家乡之后于20世纪中叶回到费耶特维尔，他说，他在附近农场里看到的最令人目瞪口呆的事情是，它们几乎全都通了电；在他儿时，用电照明的农场非常罕见。大约在同一时期，一份通俗杂志的编辑计划发表一部反映农民妻子日常生活的配图故事，他们后来放弃了这一计划，因为他们的记者和摄影师所遇到的农民妻子拥有如此之多的机械厨房设备，以至于在摄影镜头里很难把她们跟城里的家庭妇女区分开来。1950年，一个英国的“生

产力小组”访问美国，研究正在使用的农业方法，并走访了大量的农场，从新泽西到内布拉斯加。他们的兴趣，并不在高度机械化的大农场，而是集中在家庭规模的农场，这些农场由农民和他的家人（多半还雇一个帮手）打理。他们注意到，这些农场不仅广泛地、越来越多地使用诸如机引犁、圆盘耙、种玉米机、摘玉米机、联合收割机、挤奶机、自卸拖车之类的机械设备，而且，在一家接一家农场，为了利用这些机械，工作都被重新组织。农民不再认为机器只不过是骡马或人力的一种富有效率、不知疲倦的替代品，而是把它看作一种让自己能够以新的方式干农活的装置，比方说，使用烘干机以保存牲畜饲料中的维生素。

《大转型时代》 更快，更快(3)

1950年代，农场工人的数量从950万减少到了800万多一点。然而，农业产出却增长了25%。当然，这部分是因为国内的繁荣和国外的粮食短缺拓宽了市场；但部分原因是因为农民——像其他美国人一样——在他们的日常生活中越来越多地使用机器（既有老的也有新的）。

3

与此同时，美国工厂不断增长的工资率也刺激了对省力生产方法的不懈探寻。这些探寻采取了层出不穷、五花八门的形式，其中有些是基于绝对基本的常识——“能不能设计出一台替代非技术工人干活的机器？”或者，“为什么不重新设计工厂的这一工作面，好让工人不必用手把工件从这里举到那里，而是通过传送带平稳地移动它？”——而另外一些则涉及到极其复杂的科学公式和机械组装。

常识性的省力装置可以开列一份长长的清单——高架起重机，各种传送装置（重力辊道、滑辊、带式输送机），抓斗，电驱动手工工具，用于清洁处理的压缩空气，以及诸如此类。就其简单性和重要性而言，最典型的装置大概要算是叉车和货盘：叉车是一台结实的小货车，装备着一把叉子——或者说是一对金属爪——可以用它抓起物品，把它们举到高处，从此处运到彼处；货盘只不过是一个双底浅盘，纸箱或货包可以堆在上面运送。叉车可以把它的金属指插入货车上的装载货盘的两层之间，举起它，把它运送到工厂里指定的地点，小心地把它放在合适的位置上，然后抽出金属爪，回去运另一件货。全都非常简单，毫无深奥可言。任何人，只要他看见过在城市的人行道旁费力地卸货——一个人把纸箱从货车里提出来，另一个人在门内接住它，第三个人把它搬到合适的地方——就会认识到，叉车和货盘消除了多少人的工作量。所有这些努力，都被一个人的工作所取代，他开着自己的叉车，以准确的技巧操纵着叉车上的金属爪。这样的机

械装置，是整个一类省力设计的象征，在这类工作中，人力被认为是昂贵的、因此必须节省，而用来制造货盘的木材或塑料则是充足的，相比之下是可以消耗的。

任何人都能够懂得叉车的基本原理。但面对1935至1950年间投入使用的那些复杂的电子设备，外行恐怕只能望而生畏——精密度量原材料的机器，或者是监视机器运行并自动纠正其运行中的缺陷的机器。工程师们用来谈论这些机器的语言，对外行来说是无法理解的，其所涉及的操作过程也是如此。但至少，外行能够欣赏它们所实现的奇迹般的结果。它们能计算并检查离开装配线的产品，根据它们是否符合规格让它们通过，或者将它们丢弃。它们能够以令人难以置信的精确度，检查一块钢板的厚度，或者发现一块金属内部的暗疵。它们能以超人的视力监视一台机器的工作，并根据它们所观察到的事实，启动、停止、调节机器。在这里，尽管发挥作用的科学原理远非外行所能理解，但象征意义再一次是清晰的：你不仅可以省掉一个技术工人（把他在工作中所有可预知的动作整合到一台机器里），而且，你甚至给这台机器配备更为锐利的眼睛和更为敏捷的反应能力。随着这样一些设备的投入使用，一点也不奇怪，关于今天很多工厂的工作面，最引人注目的事情是：机器的多样性，以及机器看管者的几乎完全缺席。

在这一时期开始投入使用的另一项革新，有着稍微不同的意义。它没有淘汰工人；相反，它使工人成为一个不那么浪费、更负责任的执行者。这就是“质量控制”——它是一套这样的制度：随机抽取一台给定机器所生产的工件样品，把它交给最精密的电子检测仪器，在一份图表上记下它离绝对完美有多少偏差。查阅这份图表的工人于是可以调整他的机器，不是通过连估带猜，而是凭借他准确知道机器如何运转。这一设计——它通过减少缺陷产品的数量，从而为很多工厂节省了大量的钱——通过使工人在某种特殊的意义上成为自己的老板，成为其工作的批评者和法官，从而起到了提高工人地位的作用。

《大转型时代》 更快，更快(4)

诸如此类五花八门的机械方法的引入，有着怎样的累积效果呢?首先，它急剧减少了对非技术劳工的需求。1900年，美国大约有1，100万“普通劳动者”（包括农场劳工）；到1950年，他们的数量不到600万。在光谱的另一端，它极大地增加对工程师和技术员的需求。在20世纪初，据哈佛大学科南特校长说，化学工程尚未发展成一个行业；“现如今［他是在1951年说这话］，化学工程师存在严重的不足，尽管有15，000人在过去5年里接受过这方面的训练。”至于一般意义上的工程师，他们的数量从1900年的4万，增长到了1950年的40万，对他们的需求依然是如此旺盛——被朝鲜战争所强化——以至于在1951年，有来自4，000多家公司的人才发掘队，到处搜寻工程学校毕业的学生，一所大学的就业指导办公室宣称：“就连我们最差的学生也至少收到了3份聘用要约。”

经济学家科林•克拉克唤起了人们对下面这个事实的关注：当工业文明变得更先进的时候，便出现了人们从农业向工业转移的趋势，然后再从工业转向他所说的“服务业”——意思是商业、贸易、运输、娱乐、专业技术等等。这一趋势毫无疑问正在美国发生。自1900年以来，从事农业的美国人的比例有了很大的下降；从事工业的比例总体上变化不大；从事“服务业”的比例大幅度跃升。把这一事实与关于工业内部转移的事实结合起来看，我们就得出了一个一般发现：在20世纪中叶，用自己的双手干活的人越来越少，趴在办公桌上干活的人越来越多；四肢发达的工人越来越少，大脑发达的工人越来越多；只需要有限教育的工作越来越少，需要高等教育的工作越来越多。

美国依然有很多暗无天日的邪恶工厂。依然有很多辛苦费力或单调乏味的工作。就连自动化程度最高的工厂，也不得不雇佣维护人员、清扫工、清洁工；这些人的工作，机械化程度非常之低，他们往

往构成了机器时代的一种新型无产阶级。然而，总的趋势是倾向于增进劳动者的尊严。

自从亨利•福特建立他的装配线以来，我们不断听到这样的哀叹：工厂把人变成了机器人，使人成为一台纯粹的机械螺栓紧固器。有人勾画出了这样一幅可怕的图景：在完全机械化的未来，人将被这样的劳动所异化。但实际出现的情况是：一台机器被用来拧紧那些永久性的螺栓，而从前拧螺栓的人，要么在管理着一台更为复杂的机器，要么坐在办公桌旁研究工程报告；与此同时，那些从前汗流浃背举起货包的人，如今正坐在传送装置的控制台前。正在发挥作用的原理是这样的：如果某项工作繁重或单调得让人无法忍受，那就是一个很好的信号，意味着你将会有一台机器来干这项工作。

4

就像走在一支正在行进的部队前面的侦察兵一样，纯科学和应用科学的研究者和工程师们也同时走在前面。一代人以来，化学家和化学工程师们一直在宣告本书前面章节中提到过的一种观念变革，这一观念就是："人造的"物质能够比纯粹的模仿自然做得更好：它们实际上能改进自然。就在第二次世界大战前夕——准确地说，是1939年10月25日——他们拿出了这一观念的最好证明；那是当尼龙长袜第一次投放市场的时候。在1930年代和战争岁月里，另外一些技术先驱成功地把柴油机——被长期忽视的能源——广泛应用于铁路和工业生产。他们开发出了高辛烷石油，使之成为丰富的飞机动力源。他们把合成橡胶的生产带向了一个新的天地，使之不仅充当了战时替代品，而且成为一种对于一个轮子上的国家来说有着持续价值的产品。他们发现了如何把碳化钨用于高速机床的运转。他们通过发现抗生素中所潜藏的可能性，从而改写了医学的历史。

《大转型时代》 更快，更快(5)

至于原子能——他们最令人难忘的功绩——我们已经展示了它致命的可能性。1935年，除了基于冒险和实验性质的飞行之外，尚没有跨越大洋的飞行；几乎不到12年的时间，对任何一个声称自己将启程前往欧洲的人，人们问他的第一个问题几乎都是：“乘飞机去还是坐船去？”到战争结束的时候，我们见证了喷气式飞机的出现；没过几年的时间，据报告，飞机的速度已经突破了据信是不能通行的音障；到1950年，外空探索已经达到了这样的程度，以至于严肃审慎的科学家们都在以务实的口气谈论太空旅行的可能性。

在完全不同的领域，你会遇到惊人的证据，证明了科学研究的进步正以何种方式，转变着美国的商业——例如，据康宁玻璃厂的一位管理人员说，他们1950年销售的产品当中，超过50%的产品在10年之前从商业意义上讲根本不存在。

1940年代是化学家和化学工程师们的全盛时期。例如，石油工业高兴地发现——正如卡罗尔•威尔逊所写的那样——“一桶石油中有比燃料更有价值的东西”，而且，大约在1942年初，建成了很多连续流化学工厂，足以媲美H．G．威尔斯最不着边际的幻想。在这些前所未见的新工厂里，有着闪闪发光的分馏塔和色彩斑斓的管道网，“原料（液体或气体）在一端源源不断地流出，经过复杂的处理，以24小时连续不断的产品流从另一端流出”，《财富》杂志的编辑们在他们1951年出版的书《美国，永久革命》（U.S.A.， the Permanent Revolution）中这样写道。产品的种类是多么的五花八门——从肥料到清洁剂，从化妆品到制冷剂，从合成橡胶到印刷墨水！现如今，石油化学专家们端坐在他们的实验室里，画着那些看上去就像足球比赛赛程图一样的分子排列图，自视为多样化新工业时代的建筑师。

但是，有望在未来做出最惊人发现的，多半不是化学家，而是物理学家；或者是物理学家、化学家、生物学家和数学家的共同努力。

1948年，化学给我们带来了可的松（纾解疼痛的使者和医学理论的动摇者）；同一年，物理学带来了晶体管（一个可以代替电子管的小装置）。没用到半个世纪的时间，协同研究便开发出了土壤改良剂。有些讲求实际的人相信，物理学家、化学家和生物学家的共同努力，可以把我们带到实现光合作用奇迹的极致——从光中直接生产食物，就像植物一样。

亨利•亚当斯的预言大概不算太离谱，他说：“每一个能活到2000年的美国人都会懂得如何控制无限的能量。”可以肯定的是，在1950年代中叶，事情正在加速。

《大转型时代》人更多，寿更长(1)

1

1932年，一群社会学家完成了一部厚重的研究美国生活的著作，他们称之为《最近的社会变化》（Recent Social Changes），在这部书中，他们当中的有些人对未来美国人口可能的增长做了一些谨慎的估计。该书指出，增长率看来正在放慢，他们估算，“目前趋势的延续”将会使1940年的人口达到1.32亿或1.33亿。结果表明，他们的估算还不算离谱；当1940年过去的时候，实际数字被证明略小一些——想必是由于大萧条的原因——不过也仅仅是小一点点：131，669，275人。但同样是在没有把握的基础上，社会学家们也对1950年作了预测，而这一回，他们错得有些离谱。他们预计，1950年的美国人口将在1.405亿至1.45亿之间（你想必会同意，这个数字已经给误差留下了相当大的余地）。1950年的实际数字是150，697，361人——比他们估算的最高值还要多出500万。有一次巨大的、意料之外的、令人惊讶的增长。

这次增长的主要原因是，1940年代的出生率有一次大幅度跃升。把这仅仅归因于“战争与繁荣”——就像有些人所做的那样——似乎过于简单；因为第一次世界大战并没有带来这么大的膨胀，而且，在更加繁荣1920年代，出生率非但没有上升，反而略有下降。然而不可否认，征兵条例的相关规定（让有孩子的丈夫延期入伍）是一个因素。另一个因素是，年轻人在面对经年累月的分离——甚或是生离死别——的前景时，自然倾向于赶忙结婚。还有一个因素是，从部队的非家庭生活退伍回来的年轻男人，以及一直等待他们的女孩，都热切地希望在退伍安置费和《退伍军人权利法案》的帮助下，尽快开始享受家庭生活。在战争和关于战争的传闻似乎危及一个人的事业、并威胁到他的生命的时候，不仅有极力抓住任何能够得着的满足这样一种人性化的需求，而且还有这样一种渴望：想对未来做出某种贡献，想让

自己的血脉永远延续下去——或者，即便不是明显的渴望（因为大多数生育在某种程度上都是意外的），至少是暂时弱化了不延续血脉的决心。

无论如何，在经过一次长期下降之后，出生率在1930年代一直徘徊在17‰或18‰左右，然后增长到了1942年的20.9‰和1943年的21.5‰；接下来下降到了1944年的20.2‰和1945年的19.6‰（此时，有成千上万潜在的父亲身在欧洲，在太平洋诸岛上，或者在茫茫大海上）；再接下来，又突然增长到了1946年的23.3‰和1947年的25.8‰——这之后，又下降到了1948年的24.2‰、1949年的24.1‰和1950年的23.5‰。

毫无疑问，这里有一种对战争的混乱和杀戮的非常有趣的反应。它出现在这样一个时期，当时，那些更能说会道的知识分子似乎得出了这样的结论：生命的危险，个人在未知命运掌控中的无助，以及对人类努力价值的坚定信念的普遍下降，正把人类逼向绝望。出生率的变化，似乎让人们有理由怀疑，人们是否对未来不抱更乐观的态度。即使是在美国大学毕业生这一群体当中（长期以来他们一直因为不愿意生儿育女而受到指责），生育率的趋势也是向上的；167所大学男女毕业生的记录表明，到1951年，1941届的毕业生所生的孩子，比1936届毕业生在10年之后所生的孩子更多。

家庭制度是否在美国获得了新生呢？这个想法，在有些人看来似乎是古怪的，因为他们那些注意到了下面这个事实：尽管结婚率——大萧条期间一直低落——在战争期间和战后一直增长，直至1946年的最高点，但离婚率也是如此。不过，那时候的很多离婚，部分原因无疑要归因于悠闲时期对战时仓促结合的后悔。如果下面这个说法是对的话（正如一位愤世嫉俗者所说的那样）：亲近和机会是大多数婚姻的主要原因，那么，缺少亲近和机会太多就是很多婚姻破裂的主要原因了。即便是在1940年代余下的那些年里，离婚率依然比战前那些年要高——比方说，1949年的离婚率是2.6‰，相比之下，1946年高达

4.3‰，而1940年只有2‰，1930年是1.6‰，1920年是1.6‰，1910年是0.9‰，1900年是0.7‰——这或许证明了“婚姻应该持久”这一信念的不断衰微，但毫无疑问，结婚是可欲的。

《大转型时代》人更多，寿更长(2)

这些数字似乎给我们留下了这样的印象：对于结婚和生儿育女，1940年代的大多数美国年轻人并没有像前几十年很多聪明的年轻人所抱有的那样愤世嫉俗的（或者说是幻灭的）保留态度。他们并不想无限度地延长单身冒险的快乐。他们并不把婚姻视为中产阶级的权宜之计，为的是把传统的一夫一妻制强加给自由精神。尽管有很多先兆，预示着文明的崩溃即将到来，但他们并不过度惊慌地看待势必面对这场崩溃的人类总数的增加。不，他们想要结婚并生儿育女，想要生活在一幢农场主式的房屋里，有洗碗机供夫妻俩共同使用，有电视机摆放在家里壁炉旁供他们娱乐。他们历尽沧桑，并认定“金窝，银窝，不如自家的草窝”。

2

1940年代美国人口惊人增长的另一个理由是：死的人更少。国民从未有过如此健康。

事实上，自1900年以来，这方面的累积变化是巨大的。很多疾病的死亡率，在1900年让人为之胆寒，如今已大幅下降：流感和肺炎的死亡率从181.5（每10万人）下降到了1948年的38.7；肺结核从201.9下降到了30；伤寒和副伤寒从36下降到了0.2；白喉从43.3下降到了0.4；猩红热从11.4下降到了0.1的一小部分——这个数字在1948年代表了全美国仅有68例死亡。既然老天爷不让人类长生不老，到头来总得死于某种原因，那么很自然，像这样一些令人吃惊的降低，应该会伴随着变性疾病死亡率的增长，尤其是心脏病和癌症，这些病取代了肺炎和肺结核从前的位置，成为头号杀手。但最令人影响深刻的，是美国人的平均寿命在1900至1950年间的净改变：从49岁增长到了68岁。

是什么导致了这一奇迹的发生呢？是一系列互相关联的进步：医学知识，医学训练，医学实践，卫生条件，公共卫生措施，以及公众对健康原则的一般理解。据艾伦•格雷格博士说：“哈佛大学生

物化学家劳伦斯•J．亨德森曾指出，大约在1910年前后，美国的医学进步达到了这样的程度，以至于可以说，随便哪位患者，患有随便哪种疾病，去咨询随便哪位医生，也有超过50%的机会从这种忙打误撞中受益。”从那时到现在，医学职业不仅学会了很多疾病的治疗，而且还有了一些格外有效的药物可用，比如磺胺（1935年）、青霉素（1929年发现，但直到1940年代初期才投入临床使用）、像金霉素（时间更近）之类的抗生素，以及革命性的促肾上腺皮质激素和可的松（直到1948年才付诸临床应用）。像为防止疟疾而采取的蚊虫控制之类的公共卫生措施是如此有效，以至于在1950年，密西西比州悬赏：任何医生只要找出一例新的疟疾病例，将获得10美元奖金，结果一例报告也没有。我们不要忽视了维生素的发现（始于1913年的维生素A）以及关于维生素的公众教育对一般公共健康的贡献；到20世纪中叶，很少有家庭没有听说过番茄汁、水果汁、绿色蔬菜和萨拉——牛奶就更不用说了——有特殊的功效。

哈佛公共卫生学院的院长西蒙斯准将拿出了一份简洁的统计学比较，它反映了军队医疗服务自年轻的哈维•库欣医生在巴尔的摩遇到一车西美战争伤寒病人以来在效率上所取得的进步，当年，库欣医生对自己所目睹的污秽和肮脏深感震惊，西蒙斯说：“在西美战争中，我国军队中的病死率大约是每年25‰。……在第一次世界大战中，这一比例下降到了16‰。……在第二次世界大战中……它只有每年0.6‰。”

日益成功的抗击传染病的战争，导致了1940年代老人数量的大幅增长，使得人们对退休金计划有了新的兴趣，并且——由于工商企业让雇员在65岁、甚或60岁退休的趋势依然在向前发展——带来了一个严重的问题：超过这一年龄的退休金是否会构成了一个太过沉重的负担，使大多数公司承担不起。与此同时，出生率的跃升到1950年开始淹没已经过度拥挤的初等教育系统，并在未来许多年里使之面临越来越严重的威胁。于是，当1950年代开始的时候，正当挣钱年龄的美国

人面临着这样的前景：他们不得不以这样那样的方式，养活比历史上任何时候都要多的上老下小。

《大转型时代》人更多，寿更长(3)

总的来看，美国人不仅更健康了，而且从体格上讲，他们的块头也更大了。仅仅参考两次世界大战的体检记录，恐怕很难证明这一点，因为，第二次世界大战头两年服役的登记征兵者的平均身高，跟第一次世界大战新兵体检的记录完全一样——5英尺7.5英寸，尽管1941～1942年的平均体重比1917～1918年的平均数要高出8磅——150磅对142磅。（由地方征兵局归类为“适于1941～1942年一般兵役”的登记者，其平均身高是5英尺8.1英寸，体重是152磅。）然而，这样的比较注定有点容易让人误解，因为它们涉及到根据不同条件所选择的人，以及代表各种血统的不同比例。对古老血统的富裕美国人当中相对可比群体所作的比较，显示了块头上的明显增长。比方说，哈佛大学1870年代及1880年代初期的学生，平均身高5英尺8.12英寸，体重138.40磅；1920年代及1930年代初期哈佛学生的平均身高比这高出了2英寸——5英尺10.14英寸，体重比这重10磅——149.05磅。瓦萨大学（译者注：美国著名的女子大学）1885级和1940级学生之间的差距跟这几乎一样：1940级的年轻姑娘们的平均身高是5英尺5.1英寸，而1885级是5英尺3.1英寸；平均体重是126.125磅对115.7磅；平均腰围则略微粗一些：25.25英寸对24.875英寸。（顺便说一句，瓦萨大学女生的腰围在1905年最细——23.44英寸，1927年最粗——26.19英寸。）

不管获得精确可比的统计数据有多困难，通过整整半个世纪的普遍观察，可以肯定的是，儿子往往比他们的父亲更高，女儿通常比她们的母亲更高，尤其是年轻姑娘们的鞋子，其尺码往往让她们的母亲目瞪口呆。1940年代，一个从东部女子预科学校毕业的姑娘，回到家乡当教师，她一脸惊讶地对学校主管谈到自己班里的学生。“他们怎么那么大！”她说。“大么？”主管说，“你见到的是番茄汁一代。等你见到柚子汁一代再瞧吧！”

到20世纪中期，人口统计数据显示了一次令人印象深刻的向西漂移——尤其是向加利福尼亚和太平洋西北海岸漂移。数据还显示了稳定而连续的迁徙：从农场和小镇向人口中心迁徙。无论有多少人信奉朴素生活有培养品格的价值、悲叹美国生活的城市化，但似乎没有人试图让它停下来。城市化的背后，是经济逻辑，因为农业生产所需要的工人越来越少，服务业在大社区里最繁荣；在它的背后，还有机遇——或者想象出来的机遇——的向心力，这种向心力对于有才能的人来说是不可抗拒的。汽车、电话、通俗杂志、收音机和电视不是让农民和村民们能够保持跟大世界的联系从而提高了他们的生活质量么？是的，但它也给黑格斯敦、帕杜卡或大福克斯的少男少女们带来了几乎不可抗拒的邀请，邀请他们去品尝洛杉矶、芝加哥或纽约的快乐，在那里，人们的一言一行都是新闻，那里的灯光照同白昼，那里的魅力有它公认的司令部。

最后，长期以来，民族大熔炉一直在顺利地工作着。由于在1920年代初期移民受到了严格的限制，随着在移民大潮期间乘坐统舱飘扬过海来到美国的男男女女一个接一个地走向了生命的终结，外国出生的美国人的数量就稳步减少。在美国的城市和工业城镇，人们听到的外国话越来越少。移民的儿女们毅然决然地获得了美国的风俗习惯和生活方式；第三代——正如一个意大利裔纽约人所写的那样，他们拥有“父母说英语的巨大优势”——已经像“五月花号”的子孙后代们一样美国化，尽管在后者看来，他们的姓氏依然是外国的。在1920年代，体育评论员们习惯于以开玩笑的态度，谈论那些越来越频繁出现在获胜球队阵容里的欧洲姓氏；但是，到1950年，美国人的血统来自五湖四海变得如此理所当然，以至于你会用一句陈词滥调来评论世界职业棒球（最美国化的运动）锦标赛参赛球员那有趣的姓名组合。这里是1950年职业棒球锦标赛第一场比赛中获胜队击球员的上场顺序：伍德林、里兹图、贝拉、迪马吉奥、米泽、布朗、鲍尔、科尔曼、拉斯基——他们全都是美国佬。

《大转型时代》 全美标准(1)

1

在我们进入20世纪下半叶、并停下来估量我们的处境的时候，我们先不妨看看，富人与穷人之间曾经如此之宽的鸿沟如今发生了什么。

关于美国人当前的收入分配，任何一个拿出相关数据的人，都不得不提醒读者：它们只不过是近似值。即便是认真负责的经济调查人，不同的团体，基于不同的数据——比如所得税统计表、人口普查统计表和各种专门的调查报告——他们得出的估算往往大不相同。然而，我们今天的统计学，已经远比世纪之交的时候要精确得多，想当年，没有所得税，安德鲁•卡内基的收入大约是普通美国工人收入的2万倍，贫民窟里挤满了生活在恶臭和污秽当中的悲惨移民，很多爱思考的公民跟埃德温•马卡姆一样，抱有一种朦胧的忧惧：有朝一日，那些辛勤劳作的人——“满脸是时代的空虚”——会揭竿而起，审判这个世界。

我在这里引用的数据，是基于美国国会经济报告联合委员会下属的一个小组委员会所报告的数据，这个小组委员会所处理的是1948年的收入分配；它们大致类似于经济顾问委员会1951年1月给总统的报告中所包含的那些数字，多半比较接近事实。

据他们说，在最近几年中，大约有10.6%的美国家庭靠一年不到1，000美元的个人收入或家庭收入生活。换句话说，10个家庭当中，大约有1个家庭靠着少得可怜的一点货币收入勉强凑合着过日子。大约14.5%的家庭年收入为1，000至2，000美元。大约20.6%的家庭年收入为2，000至3，000美元。大约33.6%的家庭年收入为3，000至5，000美元。年收入在5，000至10，000美元之间的家庭大约只占17.9%。年收入超过10，000的家庭是一个很小的群体，大约只占2.9%。还有很多的个人，不生活在任何家庭；1948年，据估计，他们总共约有800万

人。他们的收入或多或少遵循同样的模式，只不过，在最低收入阶层里，他们的比例更大。

现在，让我们稍稍打量一下最低收入群体，也就是那些靠不足1，000美元的年收入生活的10.6%（大约）的家庭，还有个人。他们是谁呢?

首先，他们包括一些刚好碰上坏年头的农民和个体商人——不得不亏本卖掉他们的作物或商品。但其中有些人（或者说大多数人）有足够的存款让他们随波逐流。（在大多数情况下，不会把他们折腾到穷困潦倒的地步。）他们包括很多乡下的穷人：工作糟糕、地力耗尽的人，佃户，谷租佃农。（其中很多人——我们不知道究竟有多少——或许能够种植足够的粮食供自己吃，这样一来就可以靠少得可怜的一点收入设法维持下去。）另一个群体——并不那么大——包括那些靠他们微不足道的一点积蓄或收入来维持生活的老人，在某些情况下他们有家人，但在另一些情况下他们独自照料自己，有的人有老年救济，有的人没有。（罗伯特•L．海尔布伦纳在1950年6月《哈珀斯》杂志上的一篇研究美国贫困的文章中说，在1948年，四分之一的家庭靠上了年纪的人养活，三分之二上了年纪的单身男女不得不靠每周不到20美元的收入生活。）最低收入群体中的另外一些人是破裂家庭的受害者——比方说，那些离婚或被遗弃而又不能完全养活自己的女人。有些人是残疾人——身体残废、精神疾患。（据海尔布伦纳说，这些人当中，有很多人“会得到社区的保护，只要他们活着。”）有些人多半是长期的废物，是百无一用的社会弃儿，很少人被雇佣，即使受雇也干不长。我们还应该补充一句：在乡下穷人、束手无策的老人以及诸如此类的人当中，黑人的数量大得不成比例。

走近次低收入贫困阶层——即家庭或个人年收入在1，000至2，000美元之间的群体——我们发现更多遭遇困境的商人，更多边缘农民，更多老人，更多离婚或被遗弃的妻子，更多残疾人，更多再三被解雇的边缘劳动者，以及还有更多其他群体的成员：即使在这段富足

时期，这些人的工资也低到了让他们一直在贫困中不断挣扎的程度。在这些群体的大多数人当中，黑人再一次占到了过分大的比例。

《大转型时代》 全美标准(2)

关于这两个群体的构成（他们组成了全体国民当中收入最低的三分之一），最令人吃惊的事情大概是：这些人——除了黑人部分外，他们的境况我们已经在第12章中讨论过——并不是“完整的主体”。他们不是无产阶级。他们是一大批处于困境的人，所遇到的困难（经济困难和其他困难）五花八门，各不相同，分布非常广泛。

他们包罗甚众，从那些上了年纪的人（他们的生活过得如此整洁而自重，以至于你根本想不到他们有时候竟然会饿肚子），腰板挺直的农民（他们今年的庄稼被暴风雨所摧毁），到伸手讨钱购买下一杯酒的流浪汉，以及没本事找工作的低能儿。我们用来帮助这些无能者和受苦者的工具，远远谈不上理想——老天爷知道——但它们远比20世纪初的时候要充分得多。说到民众的苦难，规模也不像那个时候那么大。

在大萧条期间，斯图亚特•蔡斯写过一段话，大意是：在一个流动的社会，总是有人在经济的阶梯上往上爬，也总是有人从阶梯上摔下来，但是，如果是一个公平的社会，就该有某种办法，防止后者一头栽到地下室里。如今，由于亲戚朋友的帮助，私营慈善组织的努力，以及全国的城乡救济组织，我们成功地在地板上把他们当中大多数人给接住了。

当我们研究接下来的两、三档——这两档代表了年收入2，000至10，000美元的群体——的时候，我们遭遇了眼下这轮繁荣的一个核心事实。这就是：数以百万家庭脱离了2，000美元以下和2，000至3，000美元的阶层，向上爬了一、两档。这些幸运的家庭从各种不同的机会中挣到了他们的钱；他们当中有农民、上班族、专业人士、半熟练的和熟练的产业工人；但作为一个群体，干得最好的还是产业工人——比如，一个以往靠2，500美元生活的钢铁工人家庭，如今能挣到4，500美元，或者，需要很高技能的机床操作者的家庭，过去他们习

惯于靠3，000美元的收入生活，如今能挣到5，500美元，甚至更多。不妨想想一项明显的统计数据：在1950年美国所有的制造业当中，工人的平均工资是每周59.33美元。在过去十年里，在收入增长的同时，不断上涨的物价也紧追其后，但平均起来，收入还是远远走在了前面。

就人的意义而言，这些数字意味着什么呢？它们意味着：生活在美国工业城镇和农场的数百万家庭，已经从贫困（或接近贫困）的状态，提升到了这样一种地位：他们能够享受传统上一直被认为是中产阶级的生活方式：干净整洁的衣服，购买更好汽车的机会，安装一台电冰箱，为家庭主妇提供一间干净体面、富有魅力的厨房，去看牙医，购买保险，以及诸如此类，不可胜数。

这些产业工人、农民及其他各色人等，是不是最有资格在财富上得到提升的人呢，这一点尚无定论。你可能希望，知识分子工作者——比方说教师——应该成为新秩序的主要受益群体之一。（他们当然不是。）然而，缩小通常被称作“低收入阶层”的那个群体，其对我们当中其余人的影响，是令人印象深刻的。因为，当那些向上移动了一、两个等级的家庭有能力购买更多商品的时候，他们扩大了的购买力就会在总体上给商业带来巨大的提升。通过让穷人越来越不穷，美国也就越来越繁荣。

在梯子的顶端，同样有惊人的变化。在这场经济赛跑中，富人巨大的领先优势有相当程度的减小。

让我们看看处于收入顶端的5%的人——粗略地说也就是年收入超过8，000的人，看看他们身上发生了什么。

据国家经济研究局的西蒙•库兹涅茨的精心计算，在两次世界大战的那段时期，这个相对富裕群体中的人占到了国民总收入中的很大一部分——按税前计算不少于30%，税后略多于28%。但到1945年，他们所占的比例，按税前算从30%减少到了19.5%，按税后算

从28%减少到了17%。自1945年以后，这个上层群体相对有所进步，但进步不大。

《大转型时代》 全美标准(3)

至于最顶端的1%——真正有钱的富人，我们粗略地把他们归类为年收入16，000美元以上的群体——他们在国民总收入中所占的份额（按税后计算），到1945年，已经从原先的13%下降到了7%。

问题马上来了。在减少高收入群体的份额、增加低收入群体的份额这样一个过程中，我们是不是在简单地“劫富济贫”呢？（富人常常是这么认为的，尤其是在3月15日前后。）

对这个问题的回答是：富人获得了一块更大馅饼的相对较小的份额。即使在扣除物价上涨的因素之后，你还是会发现，所有美国人总的可支配收入在1929至1950年之间增长了74%。这是非常可观的增长。所以，尽管富人在相对意义上吃了一点亏，但我们很难说他们在绝对意义上吃了亏。

你可以给这一观点加上一个有趣的注脚。我们刚刚说到的工资的巨大增长，总的来看并没有使利润减少。事实上，当我们把1929年的数字跟1950年的数字做个比较的时候，就会发现，在这段时间里，总利润的增长虽然不大，但跟总工资比起来，增长得更明显。我们不妨引用“新英格兰理事会”那句恰到好处的口号，叫做：“水涨船高”。（富人为什么没有因此而大有斩获呢？因为部分利润被留了下来，用于扩大生意；因为红利分配得更为广泛；当然，还因为税收提高了很多。）

然而，富人在地位上的变化是非常惊人的。有人冷嘲热讽地说，再也没有合法的富人了；只有偷税者和靠报销单过富裕生活的人。这当然不是真的。你完全可以合法地利用联邦所得税法中的资本收益规定，继续留住某些金融交易所产生的大部分利润。石油商人利用所得税法规定的27.5%的损耗，确实挣到了丰厚的利润。依然有一些免税证券，对那些资本足够大的人非常有益，即便利率很低，他们也能凭

借大资本而获得丰厚的收益。但总的来说，大宗收入已经被国税局的征税官们给劈成了碎片。

不妨提供一个稍微带点假设的例子。根据证券交易委员会的公开记录，1950年的最高薪水，是通用汽车总裁查尔斯•E．威尔逊所挣到的626，300美元。其中部分是他在接下来的5年时间里即将陆续到手的股票和现金；但我们不妨假设它们全是现金，在1950年一次性交到他的手里，并且，他必须按照626，300美元缴纳联邦所得税，此外别无其他——没有任何例外的扣除。那么，政府将会拿去其中的大约462，000美元，只留给他164，300美元。这样的收入当然不能叫穷，但也不是那种让人可以存下几百万的收入。

至于有些人，他们拥有继承来的巨额财富，或者是在税收很低的日子里积攒起来的自有财富，并有大公司要维持，而且，到头来还要对那些不怎么富有的亲戚朋友负担起各种各样的道德义务——除此之外，他们还知道，大学、中小学、医院和慈善团体还要指靠像他们这样的人提供可观的捐赠（因为偷税者、赌徒、甚至还包括很多最有钱的新富，都不认可诸如此类的责任和机会）——当税收和物价都增长的时候，他们的困境，常常被概括为他们当中的一个人所说的这样一句话："根本没有阔起来这么回事，只有更大规模地穷下去。"

因此，富人钟情于国债和地方债券（它们收益不大，但免税）；钟情于资本收益税（它比常规所得税要低很多）；钟情于公司股票的额外酬金（它有增值的潜力）；钟情于让酬金能分布在很长时间段里的五花八门的设计。（比方说，你订了一份30年的合同，包括你10年完整服务的酬金，以及这之后"咨询"服务的酬金，这样一来，你就可以在你的有效服务结束很久之后，依然长时间地获得收益。）

因此，很多好胜心强过良心的人，都倾向于靠现金生活，希望躲过收税官的眼睛——如果是新近阔起来的暴发户的话，确实能暂时躲过。（众所周知的富人——财富的继承人和大公司的经营者——很少能做到，因为收税官一直眼巴巴地盯着他们。）我要是国税局调查人

的话，我会通过销售账单紧追那些掏钱购买貂皮大衣或钻石的人，但我一点也不奇怪，这些调查人总是通过看报纸来获得珠宝大买家的消息。

《大转型时代》 全美标准(4)

因此，近年来，贿赂和变相贿赂收税官的传闻，总在我们的鼻子底下散发着恶臭。

因此，越来越多的人——不仅有最富阶层的成员，而且也有很多自认为只不过是小康的人——部分地靠公司生活。

如果你所需要（或者想要）的每一样东西——住房、运输、娱乐，供你自己、你的家人以及你数不清的宾客享用——都有人免费提供给你的话，你压根就不需要任何工资。很多公司管理人员的生活，多少有点接近于这种令人羡慕的状态。他们出行乘坐公司的汽车，或者——如果需要的话——公司购买的卧铺，或乘坐公司的飞机；要是飞机把他们或他们的客人带到了肯塔基的赛马会上，或者是玫瑰碗体育场的比赛上，那也用不着大惊小怪，因为那是在“增进联络”。他们在风景宜人的度假胜地举行旷日持久的商务会议，有海湾和浴场供他们放松，当然全都由公司买单。他们可以在公司的营地里享受假日，或者在公司的乡村俱乐部里打高尔夫球。如果他们想在一家时尚酒店里举行一场几百人参加的鸡尾酒会的话，公司还是会负担全部费用，因为那也是在“增进联络”。在第二次世界大战期间，纽约一家大酒店的经营者曾对我描述过在他宽敞的厅堂里举行的那些豪华酒会——对战时来说，它们的奢侈可谓惊人；我问他，是个人买单还是公司买单。他说：“嗨，全都是公司买单。”在1950年5月号的《眼力》（Flair）杂志上，约翰•奥哈拉描述了他恰如其分地称之为“新式报销单社交”，他说到了南洋酒店对纽约的普通游客来说如何一票难求（除非以荒谬的价格），并补充道：“有些顾客出到了每两位100美元，这些顾客都是大公司。……大公司对每样东西都有优先权，从饭馆的餐桌，到卧铺的预订席位。”

即使是小人物，也可以靠报销单混得相当不错。在纽约中心区饭店生活中——那里的生意非常好，其最负盛名的是你可以紧挨着名流

要人吃吃喝喝，他们有女电影演员、广告大亨、参议员、闲谈专栏写手、成功的作家、出版家、前体育冠军和电视喜剧演员——有一个广泛的男女圈子，其中有些人收入很一般，他们日复一日地经常靠报销单混午饭甚至晚饭。有时候，他们是招待外地客户，有时候他们只是互相请客。这两种情况下都是由公司买单。我曾经问过两家高档餐馆的经营者，他们这样日复一日靠报销单吃吃喝喝，他们的客人占多大比例。其中一位说，午餐将近一半是客人，在他最受欢迎的包间里用晚餐的时候也是如此；如果在别的地方用晚餐，客人就更少。另一个人说，午餐的时候客人占四分之三，晚餐更少，夜宵则非常少；但他猜测，在有娱乐表演的夜总会里，比例会更高。完全有可能，很多客户和潜在客户确实是被这样的款待所俘获；但无论如何，正是客户和潜在客户如何被这样的招待所俘获的理论，造成了主客双方至少是部分时间过着花天酒地的生活，而无需自己掏腰包。

比方说克里夫兰一个机床厂的主管，或者匹兹堡一家钢铁公司的经理，过着远比自己家里更阔气的生活，他们的妻子没准会发现，她们家庭的生活水平存在着某种不平衡的东西。“公司把吉姆给宠坏了，”在1952年1月7日的《生活》（Life）杂志上，小威廉•H．怀特引用一个商人妻子的话说：

即使当他一年挣7，500美元的时候，他也总是被派到华盛顿去。他走进卧铺车厢的休息室，并且——就像通用公司的J．R．罗宾逊一样——占一个两房套间。然后，总是有公司的某个高级职员邀请他去公司保留在北方森林里的一间打猎和钓鱼小屋。当他去纽约的时候，他会在“二十一”、“伏牛花屋”和“尚博堡”娱乐。至于我，这期间我会吃30美分的汉堡包，当我们一起外出度假的时候，我们不得不坐我们的老爷车，或者借我妹夫的车。这种上流社会的生活品味给了他们当中某些人高贵的错觉。

当然，也有很多身居高位的商人，不愿意利用这样的机会。一位年收入超过20万美元（税前）的企业主管曾告诉我，当他在佛罗里达

时候，他总是惊讶于有那么多人花钱大手大脚，其消费水平明显超出了他们的承受能力。至于他本人，他的税额和负担是如此之重，以至于他所能做到的一切，就是保持一年到头不出现赤字。他在佛罗里达见到的男男女女，有些人享受着这样的生活：一年到头52个星期过紧巴巴的日子，2个星期过一掷千金的奢侈生活；另一些人可能是偷税者；但更有可能，他们当中很多人都发现了——并在利用——真正财富的现行替代品：一家乐意买单的公司。

《大转型时代》 全美标准(5)

2

然而，跟穷人与富人之间收入差距的日渐缩小比起来，更令人印象深刻的，是他们之间生活方式差距的日渐缩小。

比方说，不妨想想个人外表这个问题，请记住，在1900年，身着双排扣常礼服、头戴缎面大礼帽的银行家，和他那位一身巴黎行头的妻子，人们老远就能把他们认出来——如果他们胆敢混迹于平民百姓当中的话。四、五十年前，乡下人进城一眼就能看出来是个“土老冒”；买便宜男装的人，总是被他的紧腰夹克和球趾鞋子所出卖。现如今，一个钢铁工人（或商店职员）和一名高级主管，他们之间外表上的差别，在漫不经心的人看来已经不太明显。前不久，在一场网球比赛上，我坐在一家世界著名银行的董事会主席的后面，中间隔着两、三排，我看着他那顶老兵式的巴拿马草帽，和他那身看起来稀松平常的普通西服，我很想知道，他的周围究竟有多少人会猜到，他是一个在金融界有着重要地位的大人物。有很多这样的人，他们的年收入超过6位数（税前），手下有数以千计的雇员，尽管跟纽约地铁或跨大陆飞机上身边那些人比起来，他们的衣服或许裁剪得要好一些，但却根本引不起好奇的注意；他们看上去跟其他人没什么两样。

至于女人，一个每年在衣服上花5，000美元的女人，和一个每年只花这个数字的零头的女人，她们之间外表上的差别，决不像有良好品味的女人与没品味女人之间的差别那么显著。阔女人有30套衣服，而穷女人只有3套衣服，这在大街上看不出来；阔女人的衣服，布料和做工当然更好，但这也只有通过专家的眼睛贴近观察才看得出来。样式通常由巴黎决定，通过最昂贵的时装店引进，然后由美国最昂贵的服装制造商加以修改，最后——在6个月至1年的间隔之后——由廉价服装制造商做进一步的修改，结果给改得面目全非。这个过程如今更快，差别更不明显。除非穷女人穷得异乎寻常——或者穷得不足挂齿

——她一般也像阔女人一样有一头烫发——多半是在家里烫的。每一个收入群体的女人都穿尼龙长袜。

不妨比较一下那些长袜。在世纪之交的时候，丝袜是奢侈的标志。1900年，一个有7，500万人口的国家，只生产了155，000双丝袜。而在1949年，美国生产的尼龙长袜——在大多数人看来，它们至少像丝袜一样漂亮，即便不是更漂亮的话——不是155，000双，而是5.43亿双：足以供应全国所有女性（14岁以上）每人9到10双之间。说到大规模生产的动态逻辑为所有人生产奢侈品，这难道不是一个很好的例子吗?

一代人之前，大的邮购商号为西部农民的妻子和东部的城市女性生产不同的衣服；现如今，不存在这样的差别。我有一位朋友，最近，他乘坐的火车停在俄克拉荷马州的一座小镇上，他注意到站台上的那些年轻姑娘，在外表上跟麦迪逊大道或密歇根大道上的姑娘们实际上没什么区别。如今，几乎可以说，一个女人在穿着上唯一容易看得见的财富标志，就是貂皮大衣了。

对于这一点，或许有必要做一点解释。我所描述的这一趋势，并非倾向于一致。无论是在男人当中，还是在女人当中，服装上都有很大的差异。我所强调的是，差异更多地是个人偏爱的问题，或者是某个地方群体或职业群体的成员当中的风俗习惯问题，而不是经济阶层的问题。

这种在穿着打扮上打破阶层界线的趋势是不是无足轻重呢？我不这样认为。以貌取人的意识容易造成分裂，反之，则有利于拆除人与人之间的障碍。

《大转型时代》 全美标准(6)

让我们从衣着打扮转到日常生活上来。正如H．戈登•海斯教授1947年在《哈珀斯》杂志上所指出的那样，富人跟穷人抽同一种香烟，用同一种剃刀刮胡子，使用同一种类的电话、吸尘器、收音机、电视机，家里拥有同一种照明和加热设备，诸如此类，等等等等。富人的汽车，跟穷人的汽车差别不大。本质上，它们是同样的引擎，同样的零配件。在20世纪初年，汽车确实分三六九等。高踞顶端的，是诸如劳斯莱斯、奔驰和伊索塔•弗拉斯契尼之类的进口车；拥有一辆这样的车，就是真正有钱的标志。也有像皮尔斯－阿罗、无敌和帕克这样一些美国贵族。接下来，一组接一组逐级递减，直至简单朴素的福特T型车。现如今，除了少数幸存者（比如方头方脑的老式劳斯莱斯），以及少数奇形怪状的车（比如新型英国跑车）之外，阶层分组相对来说基本上没有了。而且，尽管崭新大汽车的拥有者也许有很高的收入，但他也可能只不过是把微薄的收入精打细算得勉强能够支付他所喜爱汽车的价钱。

就自来水和抽水马桶而言，差别的消除进行得要慢很多，但依然很稳定。诚然，对南方山区人一直存在某种侮辱，他们刚刚见到抽水马桶的时候就认定，应该站在里面洗脚；但现如今，美国的城市里和小镇上，只有那些破旧不堪的房子没有自来水、浴缸或淋浴以及抽水马桶，这些便利设施很快就被安装在全国各地的乡村农舍里。

与此同时，仆人阶层几乎消失不见了，尤其是在南方和西部，尽管仆人的工资，就其购买力而言，是1900年的5到10倍，甚至更多（而且，如果仆人在主人家寄宿的话，还有存钱的机会）。他们实际上的消失——这使得绝大部分家庭不得不自己动手，干做饭、清洁和洗涤之类的家务杂活——不仅标志着昔日的移民下层阶级被吸收进了整体的美国社会（在这样一个社会里，家政服务一直被认为是低三下四的），而且也消除了富人和穷人之间在生活方式上的另一项差别。今

天，那些生活环境舒适的父母，他们的女儿更懂得如何做好饭——而他们的儿子也可能得到一些几乎是必不可少的生活知识。

富人与穷人之间生活方式上的这种趋同，其原因何在呢？正如我们在前面的章节里已经看到的那样，原因很多，而且很复杂。有些原因是经济和政治的，比如所得税和工会的压力，有些是政治和社会的，比如公园和运动场的发展。当然，大规模生产的动态逻辑是主要原因；它解释了为什么某些种类的奢侈品市场几乎消失了，这些奢侈品的生产者和销售者发现，他们毫无希望跟大规模生产优质同类商品的生产者和销售者竞争。比方说，裁缝、鞋匠、衬衫制作者发动了一场与逆境抗争的生存之战。大规模生产支配着我们；大规模生产只允许有限度的差异。

这种变化的另一个重要因素，是教育的普及。1900年，美国达到中学年龄的男孩女孩当中，实际上进入中学念书的不到十分之一；如今这个比例超过了五分之四。这对他们来说不仅意味着书本知识；它还意味着社区里各种家庭不同生活方式上的社会教育。美国的大学和教师培训机构的学生数量也增长了8倍。

这种变化还有一个因素是第二次世界大战，它让几百万年轻人有机会去国外游历，让那些可教的孺子有机会学习另外的生活方式，让其中有些人——比如空军飞行员——有机会过上他们闻所未闻的高标准生活。我记得，在战争期间我曾去一家破旧的小照相馆拍护照相片，听店主说他的儿子是名飞行员，驾驶飞机飞越南大西洋。我倒是很想知道，两三年之前，这孩子是否梦想过有朝一日自己有机会去巴西和利比里亚，同时享受一名军官的优厚待遇。

《大转型时代》 全美标准(7)

我们也不应该忽视了大规模传播的杂志、电影、广播、电视的巨大影响，它们把同样的效仿模式强加给了各个收入水平的美国人：换句话说，使他们想要成为某种类型的人。比方说，就以女性杂志和出版业称之为“庇护场”（意思是专注于房子和花园）的那种杂志为例。几十年来，它们一直在月复一月地培训数百万妇女更好的生活技艺——告诉她们如何护理婴儿，如何照看孩子，如何令人愉快地款待宾客，如何准备营养均衡的饭菜，如何漂亮地装饰房子，如何让草坪和花园富有魅力，以及诸如此类。它们的有些建议，在富有经验的人看来，有时候似乎很可笑；有些信息为了讨好广告客户而被故意歪曲，或者是肤浅的、自以为是的；但对那些视野被环境所局限的人，其纯粹的指导性影响是非同寻常的。读者众多的杂志，连同它们在国民中间的传播，也为消除偏狭观念做了很多的工作；让阴暗邋遢的城市公寓里的家庭主妇、在偏远农场或工业小镇上长大成人的男孩女孩们有机会瞥见他们日常圈子之外的世界。了解一下今日美国有多少人是从通俗杂志上第一次认识——比方说——维生素，没准是件很有意思的事。

此外，这些杂志及其他地方的广告不断提供刺激，激励人们努力工作，以便有能力购买更多的商品。美国也像其他地方一样，有些工人在工资增长的时候会悠着点，理由是，他们如今有这样的经济条件，能够放松放松。但在某种程度上，这并不是一般规律——有些工人会继续苦干，希望能买得起更多的东西——我们可以把大规模广告看作是一个伟大的激励制造者。

这种新闻媒体的大众教育模式纯粹是20世纪的现象。在世纪之交的时候，没有哪份美国杂志有接近100万的发行量；到1947年，发行量超过100万份的杂志多达38种；仅《读者文摘》（Reader"s Digest）一种，到1951年，它在美国的总发行量就高达950万份。

电影（仅从大约1905年开始）和电台（仅从1920年开始成为大众广播工具）也同样把各个收入水平的男女老少聚集在一起，享受同样的情绪刺激，把它们的胶片和节目塑造成美国经验的一个共同要素。

在电影中，像加里•格兰特、汉弗莱•鲍嘉、格利高里•派克、蒙哥马利•克里夫特和法利•格兰杰这样一些深受欢迎的明星，可能扮演被认为应该是富人或时髦人士的角色，也可能扮演被套在经济绞索上的角色；但无论他扮演什么，他的声望都取决于他是否代表了一种任何美国年轻男性都能欣赏、或者至少是能接近的魅力；换句话说，取决于他是否符合老派人物称之为中产阶级言行标准的那种东西。我更喜欢称之为“无阶级的”，或者是“全美的”，因为它们本质就是那样。好莱坞的女演员们也服从于同样的冲动，在演员表上，她们可能是女王，也可能是奴婢，但她们的推广顾问都知道，要想让公众喜爱她们，就必须在电影胶片上把她们描绘为乐意做沙拉、乐意拖洗厨房地板、乐意晾晒喜好的衣服——做完这些事情之后，可以展示她们在豪华的游泳池旁，穿着裁剪得体的游泳衣，正享受幸运的闲暇时光。

在收音机里，杰克•本尼（尽管他的收入很高）扮演着这样一个杰克•本尼的角色：他生活在一幢很普通的房子里，拥有一辆呼哧作响的老爷车，有一个万事通帮手作为自己唯一的仆役，跟这个人在一起是他最轻松活泼的时间。奥兹和哈里特•纳尔逊发现自己处在一连串的滑稽情境中，你可能会给他们的境况贴上中产阶级的标签，但对数百万各种收入水平的年轻父母和孩子们的经验来说，它们本质上是稀松平常的。

《大转型时代》 全美标准(8)

结果是什么呢？一个富人14岁的儿子，总是试图像汉弗莱•鲍嘉那样说话，从而让他保守的父母惊慌失措；一个卡车司机的儿子，抱有同样的希望；这两个孩子长大成人之后都更像他们的偶像——因此彼此之间也更像。还发生了别的事情。半个世纪之前，一个煤矿工人如果发现自己在一家高档饭店里，他对自己该如何举手投足全无概念；如今，他只要问自己："格利高里•派克是怎么做的？"简言之，美国社会两个极端之间的社会距离正在缩短。

无论何时，只要我想到这一变化，我就会情不自禁地想起不久之前我在纽约城所见到一幕。一条街道为了修补而被挖开了，几个工人站在那里等待新设备运到，其中一个工人的手里拿着一跟铁棒，推测起来应该是用来撬开探井盖的，他正在享受片刻的放松。我两次看到了他在用那根铁棒做什么。他在练习一个优美的高尔夫击球动作。

3

要说富人财力的减少和向全美生活标准靠拢的趋势消灭了"上流社会"，那是夸张。在人类事务中，社会仿效是一股永久性的力量；在任何社群，社会界线总是要画，趋炎附势总是盛行。在大多数集镇和小城，都有一个很容易辨识的、以本地上流社会居于顶端的社会模式，尽管它的构成可能永远在变。但是，当你离开小社群、进入大社群的时候，这个模式如今变得更复杂、更多样、更难以捉摸。它是由于专业和行业分组的多样化而变得复杂，这样的分组我们可以在更大社群中找到；因为社会声望而变得复杂，这样的声望不仅伴随着成功的商业主管（不管他们的社会地位如何），而且也伴随着（更加令人眼花缭乱的）演艺人员和那些有新闻价值或容易上镜的人物。

在不断发展的郊区，这一社会模式给搞乱了，这一方面是由于人员的快速流动，另一方面也因为人们的注意力在郊区和城市的关切和娱乐之间被分散了。谢里顿夫妇举办的派对是如此令人愉快，可他们

去年搬到底特律去了；斯坦利夫妇是一对可爱的人物，但为了他们实际的社会生活而去了城里；年轻的爱德华兹夫妇很有魅力，但在去年，他们的长子刚达到上学年龄，他们便搬出了郊区，如果他们的收入增长的话，可能会搬到别的地方去，但无论如何，只要他们最小的孩子长大成人，他们多半还会搬回到镇上来。社会模式五花八门，让组织化的势利摸不着头脑。

上流社会——有大写字母S打头的、老式的上流社会——通常集中在纽约。但正是在纽约，眼下的社会模式达到了其复杂的顶点。在这里，富人高度集中，他们当中绝大多数人只认识极少数其他人。他们组成了一些定义模糊、彼此重叠的群体。例如，有银行家、经纪人和市区律师，以及他们的家人。有出版人、作家、广告人、广播和电视人——一连串的群体，依次与百老汇的一连串群体相重叠。有坚实的商业群体，从事批发和零售业务。有跟不同教派的教会紧密相联的人——本地天主教徒组成了一个格外与众不同的集合，尽管它与那些主要关注政治的团体相重叠。那些与不同种类的慈善和公共服务组织有关系的男男女女，他们之间有熟人的纽带。有些纽约人，他们来自美国的同一个地区，或者，他们的避暑或周末生活让他们在长岛、康涅狄格、新泽西或其他地方的某个社群走到了一起，他们之间存在着进一步的纽带。每一种艺术都有它的热爱者和支持者，互相熟识使他们松散地联系在一起。在这些兴趣的某些领域，犹太人和非犹太人打成一片；而在另外一些领域，犹太人完全是分离的。在任何一场晚餐会或鸡尾酒会上，你很可能遇到你自己群体中的某个人跟其他人在一起，那些人原先你多半不认识，他们跟东道主的交往是基于另外一些共同兴趣的纽带。

《大转型时代》 全美标准(9)

要说上流社会在这样鱼龙混杂的场合已经不再是上流社会，那肯定是错的。有很多世系显赫、家境殷实的家庭，在他们看来，这个说法是荒谬可笑的。但是，这个上流社会依然存在，这一点几乎是他们心照不宣的秘密。

上流社会的聚会，以及为新人出场而举行的派对，只吸引了有限的公众关注。他们依然为那些精心选择的初入社交界的女士举行一场简短而热烈的社交舞会，并设法为她们提供精心选择男性舞伴——对于规模更大的庆典来说，由于需要引入相当数量的大学生（挑选得并不那么严格），选择的过程便稍稍受到了一些损害，这些学生往往来自诸如纽黑文和普林斯顿这样一些年轻精英的老巢。但是，当这些年轻男女年华渐老的时候，他们的其他兴趣便要求他们拿出更多的时间和注意力，以至于他们当中大多数人作为上流社会成员的身份变得有点模糊不清了。尽管上流社会那些更忠诚的长者可能会对那个被称作“咖啡会”的不那么古老的好胜群体嗤之以鼻，对围绕着塔露拉•班克黑德、乔•迪马吉奥或范•约翰逊的让人眼花缭乱的宣传推广嗤之以鼻，但事实上，他们的很多后代依然会把尼克波克、沙丘、小溪或殖民地俱乐部，归类为“鹳鸟俱乐部”和“二十一俱乐部”的服务生们所偏爱的团体。社交专栏往往主要关注咖啡会的那群人。过去的上流社会之所以光彩照人，原因之一是他们举办的大型庆宴花费高昂；现如今，大公司可以在沃尔多酒店举行宴会，很少有私人家庭出得起这个钱。简言之，上流社会尽管依然存在，但它几乎不被一般公众所知，也不被他们所注意。

该轮到广告客户关注这一变化了。1949年，阿格尼斯•罗杰斯写道：“我们时代的趋势是，魅力如今被大肆宣传为这样一种东西：所有美国女人都能获得它，非常容易拥有它——你买它一瓶回来就成。如今，少数制造商感觉到了，要想卖掉产品，你就必须让女人

能够把自己混同于富人或社交精英。迎合势利眼已经不如迎合魅力那么有效，通过购买正确的产品、通过细心学会如何正确使用它们来实现。任何人都能拥有魅力，不管她是什么背景，只要很少的一点钱，再加上一点点努力。魅力已经被民主化了。”

至于早年的那些深宅大院，那些巨大的城堡，富人和时髦人士在里面过着王公般的奢华生活，如今大多也因为遗产税和附加税而人去楼空。有些房子依然被人占住着，尤其是在纽波特，在那里，社交精英的保守派顽固地试图我行我素，就好像什么也没发生一样。但在纽约，那些曾经让第五大道成为百万富翁大街的著名宅邸——比如威廉•H．范德比尔特、威廉•K．范德比尔特和科尼利厄斯•范德比尔特的豪宅——已经被夷为平地，让位于商业建筑或公寓大楼。即使在纽波特，“赭石宫”成了一所天主教大学，“布雷克斯庄园”被逐年租出去用作一家博物馆，在那里，你可以看到（如果你愿意的话），全盛时期范德比尔特的一幢房子是个什么样子。弗雷德里克•W．范德比尔特在海德公园的房子也成了一家博物馆。在莱诺克斯，亨利•怀特的房子成了一家旅馆。在费城郊外，E．T．斯托特斯伯里那幢有130间房间的“怀特马什庄园”如今是费城制盐公司的研究中心。在棕榈滩，弗拉格勒公馆成了怀特霍尔酒店的一部分。其他几幢豪宅也都成了女修道院、男孩女孩们的寄宿学校、医院。没有什么东西像它们那样建造了很多年，不仅因为以今天的劳动成本要花巨额的维护费用，而且也因为，如今富人的品味不那么追求王侯般的——或者是冒充王侯般的——生活方式。

你会带着喜忧参半的心情，看待这些私人宫殿的消失。它们从欧洲模仿来的高贵庄严，总有点伪造的意思。你应该想到了，劳动成本的上升，使得它们在今天维护起来是如此之难，其后果是灾难性的，可话说回来，它也给很多男人和女人带来和新的舒适和机会。你应该会同意，聚集起大批的侍者和奴仆，对人的尊严有一种微妙的侮辱。

然而，在其中有些豪宅的身上，也有某种闪光的东西，这是你在今天的阶层化不那么明显的社会里所见不到的。

《大转型时代》 全美标准(10)

去年夏天，我仔细参观过它们当中较小的一幢——就它曾经安顿过的人数而言可谓较小，因为它的主卧室顶多只有8到10间，但那里曾经盛行的生活方式却是奢华的。它空空荡荡地立在那里，等待着买主上门。门廊上高高的柱子，立在用灰泥粉饰过的底座上，如今已经碎裂。边廊上的木柱裂开了，旧油漆正在剥落。屋外的花园里杂草丛生，一条美丽迷人的河谷，河上的风景部分被疯长的灌木丛所阻挡。中央大厅有三层高，大约60英尺长，其雕刻天花板已经部分脱落，这是屋顶漏水的结果，硬木地板上有一堆堆掉下来的灰泥。你几乎不敢相信，曾几何时，夜里客厅和饭厅被几十支蜡烛所照亮，男男女女身着晚装，按照古老的礼仪聚集在一起，其优雅的礼节对今天的社会习俗来说未免有些古怪。你不由得怀疑，这样一种生活方式的消失，是不是民主的代价，而这样的代价，究竟是微不足道，还是过于高昂。

4

现如今，对不拘礼节的崇尚十分普遍。这一趋势的发展已经持续了如此长的时间，以至于你马上会预期一次对优雅的反动；但是，在礼节的方向上每前进一步，不久就会在放松礼仪规矩的方向上迈出两步。不妨看看今天的美国男性。下摆裁成圆角的礼服逐渐被废弃了，除非是借来或租来在婚礼上穿。（在最近的一场婚礼上，我注意到，新郎和男傧相的职责之一就是操心为礼宾司仪租礼服的事。）只有在极少数派对上，极少数穿着考究的年轻人才穿燕尾服；上了年纪的有钱人，很少从衣橱里取出他们早在1926年就拥有的那套大礼服。无尾晚礼服越来越少穿了，男性习惯于为出席晚宴而穿上礼服的家庭，少到几乎没有。浆硬的衣领同样几乎完全消失了。马甲（如果你喜欢的话，也可以称之为背心）正在消失；如果一个40岁以下的男人穿了一件马甲的话，他会被认为是在穿着打扮上有保守倾向。任何种类的帽子都在逐步退却，尤其是夏天戴的帽子。至于硬草帽，它实际上已经

成了一件老古董，戴这种帽子的人，主要是一些有着顽固习惯的上了年纪的绅士，或者是热衷于别致古董的年轻人。在全国公务管理协会最近所做的一项调查中，四分之三的公司在回答关于办公室规则的问题时说，它们允许雇员在任何时候脱下他们的外套，另外13%的公司只允许在天气热的时候这样做，超过58%的公司允许穿运动衫。

运动服装逐渐流行，范围从单独的斜纹软呢夹克加法兰绒或卡其布休闲裤，到图案奇特的衬衫加休闲裤（在加利福尼亚与佛罗里达深受青睐）。五花八门的工作服同样因为穿着随意而深受欢迎。年轻人极力避免打领带，除非是在特殊场合作为对礼仪的让步，一个大学生如果跟女子大学的一位姑娘外出一天的话，他的标准行头很可能是一件衬衫（或T恤衫）加休闲裤，连同羊毛短袜和没有擦亮的皮鞋。如果他愿意遵循非常严格的贵族礼仪的话，他或许会坚持穿一件纯白或纯蓝衬衫，紧扣衣领，而不是穿成夏威夷人的样子，穿脏兮兮的白鞋子，而不是脏兮兮的棕色鞋子；但他不会穿正规的两件套装，系领带，除非是参加晚宴。在很多大学校园，两件套装几乎（虽然不是完全）扮演了20世纪初年无尾晚礼服所扮演的那种角色：它是一个人在正式场合所穿的衣服。在别的场合，幸好有卡其布衬衫或T恤衫、运动衫、针织套衫、伐木工人衫或风衣，组合的选择取决于天气。事实上，消灭从前正统男性装束的战斗进行得如此稳扎稳打，以至于你不由得怀疑，它125年的统治是否在走向终结。

女性当中，服装上不拘礼仪的趋势定义得没有这么清晰。然而，我们饶有兴味地注意到，想象上无所不能的服装业和广告业的巨头们以怎样的热情，时不时地宣告要回归优雅，而他们所取得的胜利是如何短暂，间隔是如何漫长；而与此同时，大多数年轻女性（很多上了年纪的女人也是一样）一年到头都不戴帽子，夏天不穿长袜，穿平跟便鞋或芭蕾舞鞋，戴农民的方头巾。

《大转型时代》 全美标准(11)

这种不拘小节很适合两性之间随便交往的流行规则。丈夫和妻子比过去花更多的时间互相陪伴；共同做饭洗碗、照顾孩子，劳动成本的居高不下，实际上迫使丈夫养成了制作橱柜、粉刷厨房、修理家用器具的业余爱好，诸如此类的差事，他们就是想逃也逃不掉了，没有太多的机会彼此为对方精心打扮。随着男女同校的稳定普及，男孩和女孩已经习惯于在工作和在游戏中看着异性，并据此对自己做相应的打扮。男人的俱乐部一家接一家地死于对女士餐室的需求，甚或是死于允许女性进入早年只让男性进入的俱乐部神圣地界的要求。没有一个人表现出这样的担心：女性的眼睛或耳朵会被什么粗野的东西所冒犯；并且，人们有这样一种普遍的感觉：让异性出现在身边是件很有趣的事情。当然，同样，不同的社群或社会团体的风俗习惯之间存在着尖锐的分歧。一般说来，这个群体越老于世故，男女各享其乐的倾向也就越小。但总的趋势是更加无拘无束地交往，这一点似乎是毋庸置疑的。

逐渐地，随着仆人的日益罕见，宾客围桌而坐的宴会，便被自助餐式的砂锅招待所取代。晚餐的时间也变得更加灵活，因为女主人要等到最后一位客人到来，才给这顿晚餐作最后的加工——结果是，那些考虑欠周以至于直到指定时间才出现的人，可能要花很长的时间来喝开胃酒。正式引见——罗宾逊小姐就是以这种方式了解琼斯先生的身份——逐渐让位于简单的介绍：这位是亨利•琼斯，这位是芭芭拉•罗宾逊；对此，他的回答可能是：“嗨，芭芭拉。”我曾在一家大城市饭店里听到一位侍者毫不拘束把菜单递给用餐者，说：“来点啥，伙计？”很少在私人家里举办舞会；尽管领着一群年轻人去酒店或夜总会跳舞倒是有可能，但这样的娱乐很可能非常拥挤，而且费用不菲，因此，如果年轻人是自掏腰包的话，他们很可能会去一家路边酒馆，在那里，他们可以以合理的费用，在志趣相投的轻松

氛围中，喝啤酒或软性饮料、跳舞、玩自动唱机、畅谈人生。方块舞——曾经是乡巴佬的运动——在各个不同的经济群体中都非常流行，它越有乡村风味、越是嬉戏喧闹，人们就越喜欢。星期六在郊区，你偶尔会看到一位天主教女孩，穿着牛仔裤，戴着一顶古怪的帽子——那是她所拥有的唯一的帽子——去做忏悔。在美国生活的方方面面，礼仪似乎在一步步地不断退却。

这是为什么呢？首先，大概是因为在美国人看来，不拘礼仪似乎是民主的、谦逊的、友好的。在富家子弟当中，有一种模糊不清的、难以泯灭的罪疚感，他们局促不安地意识到：在大萧条期间，很多人对他们的生活方式感到愤慨，并怀疑使这种生活方式成为可能的经费的来源。这种罪疚感表现为多种形式，其中之一是偏爱那种看上去不那么装腔作势的娱乐。在某种程度上，商业组织的高层人员也是这样：工会主义者不信任他们，对此，他们知道得非常清楚，以至于在公司的聚会上，他们总是竭力向人们表明：他们并没有错误地自认为是王公贵族。在其他收入阶层的很多人当中，多半有一种神秘的满足，满足那些看上去似乎是民主方式的东西；而在另外一些人当中，仅仅有这样一种感觉：拘泥礼节太烦人，而且是过时的，他们为自己不必费这个劲而松了一口气。

不管你怎样看待对不拘礼节的崇尚，它明显是生活和行为的全美标准的一种表现形式。

《大转型时代》 新型公司(1)

1

最难的事情，莫过于看清自己时代的生活和制度。报纸帮不了什么大忙。因为他们总是记录不同寻常的事情，而不是记录寻常之事。杂志有时候能帮上一点忙，但它们也不得不集中于那些惊人之事；总体上，广播和电视也是如此。摄影师们所搜寻的，往往要么是异乎寻常的东西，要么是生动如画的东西；作为反映最近历史的图文书的生产者，我常常吃惊地发现：表现任何给定时期的事物平凡而日常的一面、或表现被普遍接受的做事方式的图片极其缺乏。即使当我们用自己的眼睛打量我们周围的时候，我们也总是受制于我们头脑里的既有观念，而这些观念，要么来自于父母，要么得之于学校。打量完之后，当我们开始总结归纳我们的观察材料的时候，事情就更糟了，因为，我们用来描述它们的那些词汇，无一不承载着过时的历史涵义。

比方说，“资本主义”这样的词。我们通常总是说，我们的经济体制是资本主义的；然而，这个词在半个世纪之前所指的、以及在今日欧洲所指的那种做生意的方式，完全不同于眼下的美国方式。或者比照一下“自由企业”和“社会主义”这两个词，它们各自所承载的传统意义，对于定义我们想要传达的今日经济事务和政治事务的准确状态，并没有太大的帮助。

就拿“公司”来说吧。美国大多数生意都是公司在做，就规模而言，从一个人的光杆公司，到像通用汽车这样的大型企业——如今它们每年所花掉的钱，超过了美国政府在1920年代通常所花的钱（即使包括陆军和海军的开销）。所有从事有报酬工作的美国人，将近有一半人的名字在公司的薪水册上；如果我们把农民和自雇者排除在我们的计算之外的话，这个比例还要大很多。然而，自我们当中大多数人第一次听说这个术语以来——或者说，自从最早把公司的概念介绍给我们的那些教科书被写成以来——美国公司的性质发生了如此大的改

变，以至于我们很难领会我们在观察它们的时候实际上看到的事实是什么。

这一变化对我们所有人来说都非常重要。因此，我们不妨以新鲜的眼光看看今天的公司制度。

我们先从某些普遍熟悉的事实开始吧：一个公司传统上被认为应该是由出钱创立它并发展它的人来控制；他们取得它的股份，作为股东，他们推选董事替自己照管它的运转，而董事则选择并监督负责实际经营的经理人。因此，在理论上，以及在法律文字上，股东是最终的权威。在大多数年轻的公司，这依然是真的，这些公司需要资本来启动，至少在很多小公司是这样。但在大多数已经长大成人的成功的美国公司，尤其是在一些非常大的公司（美国的生意，有很大比例是它们之间做成的），股东不再有任何实际意义上的控制权：在权力和重要性上，他们次于管理层。

定政策、作决定的，正是管理层。诚然，重要的决定必须得到董事会的批准；很多（即便不是大多数的话）董事感觉到了一种沉重的责任感，有证据表明，最近这些年里，这种责任感越来越沉重；然而，对公司的实际运转，他们的贡献往往有点负面，但愿这仅仅是因为他们当中少数人要日复一日地忍受摆在他们面前的难题。至于股东，法律依然说他们必须批准某些种类的重大决定，所以，有一套繁琐的法律手续不得不通过，根据这套手续，股东们会在他们的年会上说一句：OK。但这样的年会通常是一出闹剧。

《大转型时代》 新型公司(2)

公司的高级管理人员（总是洋溢着矫揉造作的亲切和蔼），可能要面对少数令人为难的问题，以及少数反对的言论，但绝大多数股东都寄出了赞成经理层的委托书，抗议者因此被一位站出来投下几百万反对票的绅士给彻底打败。我本人曾出席过一次年会，由于缺乏任何反对派，会议的进程更加干净利索：会议记录提前就准备好了，它们被慢条斯理地宣读，在适当的时刻，不同的董事对不同的暗示作出回应，提出适当的决议并表决通过。由于他们早就知道，摆放在他们面前桌子上的一捆捆委托书，授予了他们充分的法律权力，采取符合股东利益的行动，因此更加巩固了他们的权力。

假如一位股东不喜欢公司的运作方式，结果会怎样呢？只有当他是个怪人，或者是特殊种类的斗士，或者是试图制造轰动的政治家，他才会试图反对一家真正大公司的管理层。否则的话，他所能做的，就是卖掉手里的股票，并且走人。

他手里的通用汽车的股票，或古德伊尔公司的股票，或联合航空公司的股票，对他来说，在绝大多数情况下并不代表这家强大企业的部分所有权和控制权；它所代表的，是一种获得收入（或利润）的方式，他对这些股票的权利，被他藏在自家保险柜里的一张装饰精美的纸片所证明；他对公司命运的兴趣，很可能主要采取了这样一种形式：时不时地瞧一眼股票市场的公告栏，看看股价是涨是跌。如果他不喜欢他所看到的结果，就卖掉股票。

管理层对他的尊敬，远远超过世纪之交的时候对多数股东的尊敬，那时候，管理层可能根本不告诉他们关于公司发展的任何事情，要么顶多交给他们一大堆冷冰冰的统计数据。如今，他会得到详尽而生动的报告，里面塞满了更形象地显示公司运作的照片，以及各种图表，公司以这样那样的方式花掉的钱，其金额在这些图表上被一堆堆的硬币所代表。我尚未见过一份附有这样一张照片的年报：照片上是

一个笑眯眯的、穿着游泳衣的年轻姑娘；但我敢肯定，一定有这样的年报：在20世纪中叶，任何一种推销术的集中努力，如果没有这一标准的快乐符号，都几乎是不可能的。但问题的症结恰恰就在这里。在很大程度上，股东被当作顾客来看待；不是被视为所有者，而是被视为一个要极力巴结的人，唯恐他光顾别的地方。

潜在的反对，通过销售的出口消失了，管理层大权在握——在大多数大公司里，管理层实际上能让自己永远存在下去。在一家大公司——比方说美国电话公司，它的股东超过100万，没有一个人的股份超过总股本的1‰——事情不这样管理的话又能如何呢？

看看美国商业的这一部分，我们差不多会发现，我们眼下的经济制度更适合被称作“管理主义”，而不是“资本主义”。

所有这些，为很多留心多年的观察者所熟悉。但还有一种变化，并没有得到这么广泛的认识，尽管它也被见多识广者认识了很长一段时间。

《大转型时代》 新型公司(3)

这就是，今天的公司——尤其是大公司——不仅不由股东管理，而且在大多数情况下也完全不像从前那样依赖于提供钱的人——简言之，就是银行家。从前，公司的经理人都对华尔街毕恭毕敬，那时候，他们需要资金来拯救、重组或扩张他们的企业，而让银行家们掏钱的条件通常包括：他们在公司未来的管理中要有发言权。结果，那些大银行家（小银行家对他们磕头纳拜，投资人对他们敬若神明）变得有点接近于很多美国企业的最高老板。现如今，在对很多企业进行拯救、重组或再融资的时候，确实需要银行家的帮助，而且，他们的帮助可能确实非常有价值，他们的影响力也很强大；但他们趁火打劫、仗势欺人的机会十分有限。首先，他们跟客户做交易的条件受到了法律的严格限制。其次，竞争救助者角色的候选人已经出场，比如政府的复兴金融公司（最近几年，人们发现，它的某些官员对他们所发挥的作用持有高度个人化的观点）。当一家公司需要钱来扩张的时候，它很可能去麦迪逊广场（换句话说，就是去找保险公司），而不是去华尔街，或者能够吸引那些正在崛起的资本集团——投资信托公司——的兴趣。要么，它可以用自己的钱。

因为，在很大程度上，如今成功的大公司都是自筹经费的。它们让自己的资本滚动起来，只把收入的一部分拿来分红，其余的则用来购买新机器，建造新工厂，开设新的子公司。这种取代银行家的办法，在世纪之交的大公司当中很少见，但它在1920年代变得非常流行，在今天的大公司中已成为标准。因此，一家资金充足的成功的大公司，其领导人可能有点像对他的私人医生那样对待华尔街：最好是对他客客气气，因为他对你发号施令的那个可怕日子可能会来，无论如何，他偶尔提供的服务和体检总归是有用的；但与此同时，医生并不是你的主人。同样，华尔街上谁也不是成功公司领导人的主人。

那么，成功的大公司是不是它自己的主人呢？完全不是。

首先，它受到了政府的严格限制。正如萨姆纳•H．斯利克特教授所说的那样，在过去50年里，美国所发生的基本变化之一，是“经济从自由企业的经济转变为政府指导型企业的经济。……这种新经济赖以运转的原则是：一些基本决定——谁有多少收入，生产什么，以怎样价格销售产品——都是由公共政策来决定的。”政府通过制定最低限价和最高限价来干涉价格过程；它以许许多多的方式管制如何宣传和销售商品，一家公司被允许买进什么样的企业，给雇员发多少工资；在某些有《公平就业法》的州，政府甚至对谁可以被雇佣有发言权。埃德•廷写道：“当一宗生意的价格上涨的时候，第一个问题可能不是‘我们该不该干？’而是‘根据现有的规章制度，我们能不能干？’”他所说的是银行业，但对很多其他行业同样适用。此外，在公司所得税、预扣赋税、社保税及其他捐税的征收上，政府把一系列错综复杂的簿记任务强加给了公司，在某些情况下，这些任务就像它为了自己的利益而必须承担的那些任务一样繁重。因此，企业的选择既受到了政府的掣肘，也被政府搞得更复杂。

《大转型时代》 新型公司(4)

管理层还受到了工会力量的严格限制。这股力量几乎完全是负面的：工会可以把公司牢牢绑起来，却不能让它运转起来，甚或不能执行它与公司之间所缔结合同中的规定：它不得不把这事留给管理层。但是，工会领袖的阻碍力量可能非常大；有人说，就近几年在国民经济中发挥个人力量而言，跟J．P．摩根最接近的人物是约翰•L．刘易斯，这话并不算太离谱。事实上，在那些组建了工会的工厂，一系列的合同起到了这样一种作用：它们构成了被彼得•F．德鲁克准确地描述为“工业车间和办公室的新普通法”，涉及到雇佣和解雇、资历权利、冤屈的处理、超时工作、休假，以及其他很多事情。在很多情况下，这部普通法从长远来看既有利于公司，也有利于雇员，但它无疑削弱了管理层的独立性。

最后，管理层在掌控航向的时候必须始终着眼于人们如何看待他们的行动，不仅仅是雇员、股东、消费者和政府如何看待，而且还有一般公众如何看待。小企业的首脑可以从事不必接受公众监督的生意，有时候甚至能侥幸逃脱大窃盗罪的惩罚。大公司的首脑都明白，这样做非常危险。因为他们知道，他们处在严密的监视之下。给证券交易委员会的详细报告，给收税官的详细报告，以及随时被联邦贸易委员会或国会委员会调查的可能性，留给他们的私密感，大抵跟透明鱼缸里的一条金鱼差不多。金鱼必须漂亮。这些人在很大程度上也认识到了深孚众望的商业价值，并觉得，赢得朋友和影响人民，是他们义不容辞的责任。这一义务，也减少了他们做自己喜欢做的事情的机会。

所以，尽管我们公司的管理层继续在有限的限度之内，按照自己的选择去雇佣、解雇、发薪、购买、制造和销售，并在他们达到成功之后在很大程度上不再受股东和金融家的干涉，因此被置于一个完全不同于国有化工业或商业企业经理层的位置上，然而，限制依然是如

此众多、如此严厉，以至于要说这些人在搞“自由企业”，那更多的是一种形象的说法，而不是准确的表述。他们所管理的，是在一系列严格规定约束之下运转的私营机构，而且，在这样做的时候还必须着眼于大众的福利。

但那并不是它的地盘。

2

因为公司的性质正在经历一场变革。

如果要挑出一句话来尽可能贴切地描述这场变革的话，你可能会说，商业正在变得专业化，因为，越来越多的商业中人致力于做那种我们习惯于跟专业人士（律师、医生、工程师、教授）联系起来的事情，并且越来越多地以一种类似于专业人士的精神来做这些事情。

在20世纪第一个十年结束的时候，哈佛大学校长在为哈佛工商管理研究院所颁发的学位撰写引言的时候，把商业称为“最古老的艺术和最年轻的专业”，在老顽固们看来这话相当轻佻——不仅仅因为他所使用的语言让人想起最古老职业的身份。他们认为，整个观念是荒谬可笑的。商业，一门专业！一个多么清白的概念。商业是那些首先为自己着想的人之间的一场混战，教授们能够让人们为经商作好准备的观念是胡说八道。事实上，那年头很多粗人出身的企业大亨甚至对雇佣大学毕业生都心存疑虑，他们认为大学生都是些傲慢自负、不切实际的家伙，必须忘掉他们以前学会的一大堆知识，方能适合商业的竞技场。自那时以来所发生的变化，其粗略的程度可以在下面这个事实中找到：哈佛大学的这座非常专业的商学院已经从大公司当中赢得了广泛的尊重，也赢得了经济上的支持；而且，很多大公司都自掏腰包，把它们最有前途的高级管理人员（年龄在40岁左右）送到商学院，在高级管理班接受为期13周的培训，为他们扩大了的职责做准备。但这并不意味着，一所伟大的大学背离了它的学术传统，去庇护一所职业学校；毋宁说它意味着，美国商业的重要组成部分——正像如今所运作的那样——需要它的领导者具备本质上属于专业的技巧和才能。

《大转型时代》 新型公司(5)

老天知道，有一些这样的商业领域，在那里，一双紧盯快钱的火眼金睛占据着支配地位。有很多这样的商人，对他们来说，挣钱是判定业绩的唯一标准——以牺牲任何人的利益为代价挣钱。然而在今天，大多数重要公司的高级管理人员，不得不应付如此之多的、错综复杂的各种技术难题，不得不如此经常地记住他们跟雇员、政府、消费者和一般公众的联锁关系，不得不如此费劲地把注意力集中在以有效的平衡维持复杂的综合运作上，以至于对那些受过专门训练、有着灵活头脑的人的需求越来越大。

商业正在吸收大量专业或半专业性质的功能。它雇佣大量的工程师。正如《执行行为》（Executive Action）一书的作者们所写的那样："再也没有像'工程师'这样的人，而是又大量专门化的工程师，他们的很多技能是不可互换的。"它雇佣统计学家、成本会计师、审计师、经济学家、质量控制专家、动作研究专家、安全工程师、医学总监、人事专家、劳动关系专家、培训主管、公共关系专家、广告专家、市场分析师、研究顾问、外贸顾问、律师、税务专家——这份清单还可以继续开列下去。

就拿现代公司图景中一个要素——研发——来说。在20世纪初，很少公司有它自己的研究实验室；即便是在1920年代这样的实验室迅速增加之后，一位老派的公司主管在被问到他的公司是否有研究部门的时候，他答道："是的，我们有，但我们仅仅是把它当作装点门面的摆设来予以资助。"然而，即使在大萧条期间，实验室的增加依然在继续；到1947年，据总统科学资源委员会所发表的"斯蒂尔曼报告"估计，全国137，000名科学家和研究型工程师当中，有30，000人在为政府工作，50，000人在各大学工作，57，000人——比另外两组人都要多——在企业的研究实验室工作。

再看看这幅图景中的另一个因素：一家公司可能发现自己被种类广泛的责任所拖累，这些责任完全背离了传统的商业责任。沙隆•帕金斯在写到在委内瑞拉经营的美国石油公司时指出，每家公司不得不在每座油田附近建造一座新城镇，然后才能开张营业——那意味着“不得不为每个雇员提供房子，为他们的孩子提供教育，为全家提供医院和医疗服务，铺设街道，建造垃圾收集点、排污系统、能够买到食品（很多食品要亏本销售）的商店、供应电力的发电厂、供应纯净水的系统、洗衣店和制冰厂——甚至还有娱乐中心，包括棒球场、电影院、跳舞和打台球的俱乐部”，而且，“一家石油公司的地区主管在建起一个社区之后，还要负责管理这个文明的社会。”建造和管理这样的小镇，需要一大批有着多方面专业才能的专家。

被一家大公司雇用的各种不同的专家，在大多数情况下，无论如何都没有跟那些为其他雇主工作的同行们隔离开来。不，他们去参加“全国销售培训主管协会”、或“全国成本会计师协会”、或“美国公司秘书协会”的会议，在会上，他们交换关于各自领域进步的信息，获得新的观念。而且，当其中某个团体聚在一起的时候——比方说，当企业化学家在美国化学协会的会议上遇到政府化学家和大学化学家的时候——他们就在拓宽本专业知识领域上找到了共同点。我手里有一份最近一次关于航空健康问题会议的报告。这次会议由哈佛公共卫生学院（一家私立教学机构）操办，让四方八面的人聚到了一起，他们有：来自哈佛和其他机构的教授，来自海军、空军和美国公共卫生局的代表，以及来自航空公司、飞机制造公司和保险公司的代表。这种合作，全国各地每天都在发生。1945年，J．罗伯特•奥本海默博士在一个国会委员会面前说：“那些凑到一起的科学家们，他们的闲聊就是物理学的生命之血，我想，它也必定是所有其他科学分支的生命之血。”在人事专家、市场分析师和成本会计师那里也是如此，所有对本专业有真正兴趣的其他公司雇员也都是如此。

《大转型时代》 新型公司(6)

这种观念的交流，把我们带到了关于今日美国商业的一个最有意义的事实——当欧洲商人（甚至包括英国商人）在面对这一事实的时候总是会大吃一惊，这就是：美国商业中很少有秘密。毋宁说，通过事实和观念的共享，美国商业中有连续不断的异花受精。

此事以多种方式发生。就拿一种高级方式来说。当“制造业化学师协会”（代表了数十家化学制品公司）的理事们每月开会的时候，他们的面前就摆放着一份整个行业的安全记录表——不仅有总表，而且还有一家家公司的记录，这样，来自杜邦或孟山都的人，就可以知道默克或美国氰氨的准确的安全数据。他们为什么要这么做呢？显然是因为，安全是他们共同关注的问题，以至于共享信息（无论什么信息，只要能收集到）的需要优先于竞争的冲动。

类似地，杂志出版人多年前就设立了“发行量稽核局”，定期对每份杂志的发行记录进行详尽的、不带偏见的核查，并详细地公布数据。在其他一些国家，这些数据将会被严格保密；这里有一个假设是：购买版面的广告客户准确了解他所购买的东西对所有人都有利，即使这意味着，本行业竞争的公司将互相知道对方的底细。

信息共享也发生在行业杂志当中。它们的数量非常庞大，每一种杂志都塞满了如何更有效地做生意的观念。有人告诉我（并非毫无道理）：在第二次世界大战期间，意大利的军事航空为什么如此落后，其原因之一是，墨索里尼的法西斯政府禁止从美国和英国进口航空业杂志到意大利，因此使得意大利的工程师没有办法获得我们为所有人提供的大量信息。

不过，美国所有共享信息的制度当中，最典型的还得算是行业会议。据《华尔街杂志》（Wall Street Journal）说，1930年，美国有4，000家同业公会；如今，你相信也好，不相信也罢，美国的同业公会多达12，000家——1，500家全国性的，10，500家州或地方性的。这些

组织支付给管理人员的薪水是如此之多，以至于一个合乎逻辑的、高潮性的发展发生了：1951年，200名管理人员齐聚芝加哥，共同商议成立一家同业公会经理人的同业公会！

当某个这样的组织举行它的年会或半年会的时候——不管是在纽约的沃尔多夫酒店或肯特蒙德饭店，还是在芝加哥的史蒂文斯酒店或海滨大饭店，是在圣路易市的蔡斯酒店，还是在亚特兰大城、弗兰奇利克或怀特萨尔弗——仪式套路几乎是一样的：铺着绿色粗呢的报到桌接待刚刚到达的新来者，在那里，他们将领到一枚领章，以及一份会议和庆宴的日程表；正式会议在普通房间或舞厅举行（有时候上午有很多人缺席）；在正式的晚宴上，本行业的某些大人物将发表演说，演说稿由他的捉刀人撰写，说的无非是自由企业的荣耀，以及社会主义的阴险威胁；勾肩搭背，胡吃海喝，扑克游戏，嬉戏胡闹，让成员们觉得仿佛再一次回到了孩提时代；桥牌或凯纳斯特纸牌是专门给夫人们玩的游戏——倘若她们受到了邀请的话；要是没有邀请她们的话，经理们回到家里那副筋疲力尽的德性，倒像是要凿实老家关于开会地点所发生事情的传说：那里简直是罪恶的渊薮。然而，尽管这些集会的严肃目的有时候被淹没在酒池肉林中，但它依然是至关重要的。信息被共享——关于买的条件、卖的条件、市场的特性、最近的技术进步。这些人都懂得，传递信息符合所有人的长远利益，就像美国历史学会的成员懂得传递信息符合历史科学和历史艺术的长远利益一样。

《大转型时代》 新型公司(7)

3

在调查当前的商业情境和现代大型企业管理层所面临的复杂问题之后，《财富》杂志的编辑们在《美国，不断革命》（U.S.A.， the Permanent Revolution）一书中声称：“管理成了一门专业”；在一则广告中，他们甚至更直白地指出：“大亨已死。……20世纪中叶的生意人不得不去上学——在了劳动方面，在政治方面，在社会福利方面。工程师是商人，推销员是经济学家，研究人员懂得广告，金融人士懂得法律。”

大亨死了么？这份报告或许有些夸张。然而，如今在大企业中爬到顶层的人，与早年的那些人之间存在着惊人的差别。

例如，我在第4章中提到过的那8个人，在世纪之交的时候，他们是美国经济事务中最有影响力的人：J．P．摩根、约翰•D．洛克菲勒、安德鲁•卡内基、爱德华•H．哈里曼、詹姆斯•斯蒂尔曼、乔治•费希尔•贝克、威廉•洛克菲勒、H．H．罗杰斯。我注意到，他们所有人当中，除了摩根之外，其余的没有一个人上过大学，摩根在德国哥廷根大学呆过两年。现如今，在我们看来有一种情形似乎是十分自然的：绝大部分大公司的管理人员都应该是大学毕业生，很多人在工程学和法学方面接受过训练。

比方说，在汽车工业——被很多人视为相当粗鄙的行业——通用汽车公司首席执行官查尔斯•欧文•威尔逊毕业于卡内基技术学院，最早作为电气工程师开始他的职业生涯。克莱斯勒公司总裁莱斯特•拉姆•科尔伯特上过德克萨斯大学和哈佛法学院，这之后，他成了劳动法方面的专家。虽说福特公司的领导人亨利•福特二世是个特例，他可以说是少数几个子承父业的主要管

理者之一（在今天，当出现了远离家族企业的显著趋势的时候，这是一件越来越不寻常的事情），但他好歹在耶鲁呆过几年。

标准石油公司（新泽西）就其总资本来说是美国最大的公司，它的董事长弗兰克•怀特摩尔•艾布拉姆斯是锡拉库扎大学1912届的毕业生，并且作为一名工程师受过专门的训练；同一家公司的总裁尤金•霍尔曼拥有德克萨斯大学颁发的硕士学位，最初作为一名地质学家开始他的事业生涯。

在通用电气公司最近的高层管理者当中，查尔斯•爱德华•威尔逊在他1950年接手全国动员的任务之前一直担任通用电气的总裁，就没有上过大学而言，他算是个例外，但董事长菲利普•邓纳姆•里德在威斯康星大学获得了一个工程学学位，在福特汉姆大学获得了一个法学学位；继威尔逊之后担任总裁的拉尔夫•J．科迪纳是惠特曼学院1922届的毕业生。在美国钢铁公司，最近的董事长欧文•S．奥尔兹是耶鲁大学1907届的毕业生，哈佛法学院1910届的毕业生，他还是一位律师。在美国电话电报公司，沃尔特•S．吉福德是哈佛大学1905届的毕业生，他是一位统计学家（后来成了美国驻英国大使），他的继任者勒鲁瓦•威尔逊是罗斯工程学院1922届的毕业生，是个工程师，在他去世之后，他的位置传给了克里奥•F．克雷格，他是密苏里大学1913届的毕业生，是一个电气工程师。

提到吉福德的大使职务，让人想起关于这些人的另一件有趣的事情：他们当中很多人都曾经在某个时期担任过政府的职务。比方说，在我刚才列出的这些人当中，查尔斯•爱德华•威尔逊不仅是1950～1952年间全国动员行动的主要官员，而且，在第二次世界大战中，他还担任过战时生产委员会的执行副主席，科迪纳一度也是这家机构的副主席。里德在1941～1945年间一直为政府工作，承担过不同的任务，其中一个职务达到了内阁部长的级别。霍尔曼在进入石油行业之前，曾在美国地质勘探局工作多年。你还可以附带补充一

句：当吉福德去伦敦就任大使之职的时候，他的前任是刘易斯•W．道格拉斯，此人在不同的时期先后担任过国会议员、美国预算总监、麦吉尔大学校长和相互人寿保险公司的董事长（后来是总裁）。

《大转型时代》 新型公司(8)

如果我们把斯蒂贝克公司收进这份汽车公司清单的话，我们就会注意到，正是斯蒂贝克公司的领导人保罗•霍夫曼，接手了我们时代最大的一项政治任务：管理马歇尔计划——并成为福特基金会的领导人。说到基金会，应该指出的是，1948年，卡内基基金会（一家广泛跟教授们打交道的基金会）主席德弗罗•C．约瑟夫斯摇身一变，成了纽约人寿保险公司的总裁，该公司的董事长乔治•莱斯利•哈里森受过律师的专门训练，并担任过纽约联邦储备银行（一家半官方组织）的董事长。

这些人都是转变的典型，这种转变在他们的很多下属当中甚至更明显：向（大公司中）更高的地位转变，而政府公职及其他种类的公共服务总是自然而然地落在他们的身上，补充他们专业的和商业的训练，让他们有能力应付今日商业所面对的范围广泛的技术和公共职责。新型公司有了新型领导人。

在这里，我们只需稍停片刻，指出美国人生活的另一个方面，对这一方面，我们当中大多数人都认为是天经地义的事，以至于当欧洲人对它大惊小怪的时候，我们反倒感到惊讶；这个事实就是：美国各地塞满了旨在关照共同利益的各个方面的组织和协会——既有全国性的，也有各州和地方的；而且，在大多数这样的组织，商人都扮演了积极的、常常还是领导者的角色。

《财富》杂志的编辑们在他们的《美国，不断革命》一书中不断强调这一事实的重要意义，为了让人们理解这一论点，他们展示了这些组织在一座特定的城市——爱荷华州的西达拉皮兹市——是如何运转的：世纪工程公司的执行副总裁基思•邓恩如何主持西达拉皮兹商会（他是该商会的会长）的一次午餐会，接下来马上又赶去参加社区福利基金会的一次会议；担保银行与信托公司董事长范韦克滕•谢弗如何不仅担任了商会协调委员会的领导人，而且还是寇

伊学院的董事兼秘书长、西达拉皮兹社区基金会的会长、本地健康委员会的主席、爱荷华州健康委员会，以及圣路加医院、本地交响乐团和业余剧院的筹款人——所有这些职务总共占去了他三分之一的时间，并且，常常还拿出更多时间去从事本地社区服务。商人参与医院、学校董事会或慈善团体董事会，或者，他们的妻子活跃在女子俱乐部及其协会和教师家长联谊会上，都一点也不新鲜。但最近几年在企业支持下发展起来的有些组织，却奏响了这幅图景中的一个稍微有点新的音符，《基督教科学箴言报》（Christian Science Monitor）的欧文•D．坎纳姆称之为“志愿集体行动……这种集体主义有着无可匹敌的力量，比马克思主义的集体主义更富动态性。”

有很多这样的组织，我不妨只提一下其中的两个。一个是“经济发展委员会”，这是一个从事经济研究并在研究的基础上提出政治建议的组织，它不仅试图促进企业管理阶层的利益，而且对经济事务持有更宽泛的观点，并让公司领导人和学院派经济学家在它的委员会和研究小组中凑到一起，让老派的企业大亨们惊讶不已。另一个是“广告业理事会”，刘易斯•加兰蒂尔把它描述为“专业人士的志愿组织，向国家捐献了拷贝、设计和专业技能，投入到了我们争取更好学校、道路安全、防火、公债销售、抗击肺结核及其他疾病的公益行动当中。”当你从收音机里听到广告在大谈给中小学提供足够支持的重要性，并得知它是由广告业理事会撰写并分发，又因为鲍勃•霍普（译者注：当时著名的喜剧演员，曾在广播、舞台、电影和电视上红极一时。）的赞助商觉得掺进这样的广告会增加他们的节目对公众的吸引力从而使之并入了一档花费昂贵的广播节目，这个时候，你的感觉多半就像听到大都会人寿保险公司做治疗关节炎的广告一样：“是的，我猜想，在某种意义上这只不过是一笔好买卖——但是，你哪里可以画出好买卖与促进公共福利之间的分界线呢？”现如今，它们有相当部分是重叠的。

《大转型时代》 新型公司(9)

它们不仅重叠，而且，人们还持续不断地努力建造沟通二者的桥梁，无论它们之间有怎样的鸿沟。在20世纪中期，对综合与协调——不同科学之间，科学与工业之间，社会学与商业之间，我们的社会中不同成分之间——的渴望普遍存在，而且有传染性。于是，开会成了时尚，会上，美国社会中想象上彼此有差异的利益集团凑到一起，试图达成共识。最近一次这样的会议，是由广告业理事会组织的，旨在澄清美国生活中那些最不被国外所理解的方方面面。这次会议于1951年4月16日在纽约的沃尔多夫－阿斯托里亚酒店举行；座谈小组包括一位作家、一位杂志编辑兼作家、一位外国电台的咨询专家兼作家，一位报纸编辑，一位教授，一位大学校长，一家基金会的负责人，一位制造商，以及一位由制造商转型过来的政治家和基金会领导人。这些人所说的话都很有趣，但更为有趣的是：在20世纪中叶，把这些人弄到一起讨论美国的意义似乎很重要。这是一个样本，从中我们可以看出，从事商业和从事其他行业的人是如何经常凑到一起，就共同利益达成共识。

美国商业中的另一个趋势就是以团队管理取代个人管理。大亨或许并没死，但像美国烟草公司总裁乔治•华盛顿•希尔和蒙哥马利•沃德公司董事长尤厄尔•艾弗里这样一些脾气暴躁的独裁者倒是越来越少见了。一位公司领导人这样总结道：

本行业有很多公司都是在20世纪初年从一个人的独角戏开始的：就一个光杆司令，有点想法，有点本钱，生意是他个人的事。接下来，事情发展了，在1920年代，销售问题是至高无上的，此人被一位大推销员所接替。稍后，我们开始认识到研究的重要，一位研究人员，或者至少是一位有研究头脑的人，会被选中。但现如今，研究已经变得如此复杂，以至于成了一门专业，你所需要的是一个研究团队，其中每个人熟悉一门或多门专业，领头人所需要的主要东西就

是：他必须有能力保持这团队像一个均衡单位一样工作。他必须是这个团队的一名好队长。作为主席，我不会假装知道研究人员在干啥，我的工作是保证他们与团队的其他人互相协调，平稳合作。

标准石油公司（新泽西）的组织是个例外，因为它的董事是领薪水的、专职的公司团队成员，董事会每周开一次会，与此同时，由其中5个人所组成的执行委员会每天都开会；不过，它提供了当前强调团队合作的一个有趣——即使有点极端——的实例。C．哈特利•格拉顿在《哈珀斯》杂志上描述了这帮高层人士如何工作：

董事会无可争议地是公司管理的核心。它的决定是集体决定。人们总是寻求一致同意，当出现了尖锐的观点分歧而又不能通过平常的说服方法加以克服的时候，问题就被搁置起来，要求拿出更多的事实。作为董事会成员，总裁以平等的身份参与讨论，董事长也是如此。似乎有可能——董事会成员毕竟也是人——董事长和总裁的观点比普通董事的观点份量更重；但有人强调，这并不会让他们任何一个人控制董事会。他们的地位只不过是primus inter pares（拉丁语：同侪中第一人）。

《大转型时代》 新型公司(10)

诸如此类的新型经理人对一般公共利益的态度如何呢？这里，你确实应该谨慎行事，要认识到，公司领导人的讲话有可能是被公共关系部门安排来装点门面的，而且，一般而言，嘴上说出来的善良意图，未必总能当真。然而，有的事情似乎已经发生。

大萧条与此大有关系。美国大公司的高层人士都记得他们在那些日子所遇到的麻烦；尽管一些上了年纪的人脑筋转不过弯来，依然对华盛顿怀恨在心，而且，今日大权在握的人当中，几乎没有人不曾对政府强加给他们的某些限制咬牙切齿，他们当中年纪更轻、头脑更灵活的人都打心眼里厌恶1920年代的胡闹，打定主意不像他们的前辈那样顶撞生活中的政治和社会现实，最后，好不容易、但真心实意地认识到了彼得•F．德鲁克所提出的原则："任何政策，只有当它让社会受益的时候，才有可能让商业本身受益。"战争与这一变化也有点关系，因为战争使得商人、政府人士、劳工领袖、物理学家、社会科学家和五花八门的专业人士在政府的事业中走到了一起，在这个过程中，他们学会了互相欣赏对方的能力和观点。我的意思并不是说我们的企业管理者们戴上了光环；我更喜欢《圣路易邮报》（St. Louis Post Dispatch）的拉尔夫•科格伦在1951年的康宁会议上描写这些人的态度时所使用的方式——顺便说一句，这次会议涉及了"生活在工业文明中"的问题，并在为期两天的会议上，让商人、社会学家及其他学者、新闻记者和政府官员凑到了一起，会议由一家商业企业——康宁玻璃公司——举办。科格伦先生说：

在我长大成人的时候，"没有灵魂的"公司是一句很常见术语。……在我的有生之年，就这一点而言，我看到了不同寻常的变化。我不知道是否能说公司已经获得了灵魂，但至少，它们已经获得了聪明才智。

今天的美国公司（无论大小）不仅仅是一个经济单位。在某种意义上，它也是一个政治单位：大多数为它工作的人，在他们大多数工作时间里，都更加清楚地意识到，他们是在公司的统治之下，而不是在政府官员的统治之下。老板——无论是总裁、部门领导、主管，还是领班——是比任何州长或市长都更接近他们的行政权威；公司的业务法规——我们已经说到过的那套普通法——在他们看来似乎比市里的法令或州和联邦的法律都更紧迫地决定着他们的生活和财富。因为公司在他们的工作中定义了他们财产权的范围，工作对他们来说意味着比他们所拥有的任何切实的财产更多的东西，公司还在很大程度上决定了这些工作日复一日地给他们带来的满足的总量。这部业务法规，无论是由管理层单独订立，还是由管理层与工会之间的合同所订立，它都不仅控制着他们，而且还间接地控制着他们的家人，所以，当琼斯先生或米勒小姐跳槽的时候，他们的日常生活模式和他们的世界观因此而受到的强烈冲击，就好像他们从一座城市搬迁到另一座城市一样。

公司也是一个社会单位，一个社区。从俄亥俄州的一座小镇来到费城参加工作的女孩，实际上清楚地知道，在她的新同事和她的朋友们当中，她或许可以找到自己愿意嫁的男人；当她开始与本部门的其他女孩一起外出吃饭的时候，她就逐步被带进了一个新的社会。从克里夫兰的工厂被调到堪萨斯城的工厂的年轻男人，也清楚地知道，他在堪萨斯城的社会生活，大部分是围绕他在厂内结交的友谊而构建的。

《大转型时代》 新型公司(11)

公司在何种程度上组成一个社区，当然取决于多种因素——雇员作为一个群体的社会同质性；公司在其所在的城镇是占支配地位，还是众多单位中的一个小单位；是不是大多数雇员下班之后都各自去郊区不同的宿舍；人们是否觉得与公司团队其他成员的集中交往面临来自官方的压力。（你或许会记得，纽约公共关系专家、坚信外部联系之重要性的本•桑南伯格的评论：与同事一起吃饭就是“自毁前程”。）但总的说来，我相信，公司内部的社交生活是美国场景中的一个重要因素，比你从大多数小说中所能了解的更重要——创作这些小说的人，很可能是对这种生活并没有直接了解的自由职业者，要么就是这样的人：他们尽管经历过这种生活，但他们都是些与生俱来的个人主义者，以至于总是以怒气难平的眼光看待这种生活。对其重要性的共识，可以解释——至少是部分解释——人们为什么坚定不移地向城市迁徙，在城里，人们模模糊糊地觉得，通过办公室里的接触，他们将会获得某些社交机会——可能比一个小社群所能提供的机会多得多——但不会像他们在一个只有一家公司的小镇上那样完全依赖这些，那样被囚禁在公司的社区之内。

在某些公司，社会模式采取了一些古怪的形式。《财富》杂志在1951年末发表了两篇文中，涉及了公司主管的妻子们在适应作为主管妻子的严格行为规范时所面临的压力。这两篇文章——后来被综合为一篇文章，发表在《生活》杂志上——揭示，在某些公司，管理人员只有当他们的妻子被认可为公司社群中合格成员之后才能得到选拔或晋升；人们对这些妻子的期望是：举止从容大方，避免有欠考虑的谈话或在喝酒上的轻率失检，能指导别人的妻子向举止得体看齐，帮助她们的丈夫把公司的利益置于最前。文章还间接地揭示了，这样一种习俗是如何微妙地把一种顺从、等级观念和势利的模式强加给社群，

把管理人员中团队合作的观念和公司是一个社群的观念转变成了讽刺漫画。

从这两篇文章所引发的评论可以清楚地看出，在有些公司，这种试图抹杀个性的温和阴谋并没有具体化。然而，无论是管理层还是工会（如果有工会的话），往往都有可能出于他们各自的理由，至少是鼓励雇员们的归属感。

在这个公司社群中，工会如今扮演了一个反常的角色。工会就其本性而言是制造分裂的，需要它去反管理层、反公司、反行业，是一种“为反对而反对”，不需要（或者说不能）担任职务，并显示自己能做得更好——像政治上的反对党那样。工会领袖处在一个古怪的位置上。他本人没有能力实现他为之奋斗的任何变革，他因为自己所处的位置而被迫充分利用人们的冤屈，煽动不信任，在某些情况下还要维持罢工的威胁，这样的罢工，不仅可能让他所反对的公司或行业陷入瘫痪，而且还可能让很多没有参与争执的其他公司瘫痪。当面临通货膨胀威胁的时候，他所处的位置几乎总是迫使他继续争取涨工资，而工资的增长反过来又会增加通胀的压力；如果他不这样做，他就可能要丢掉自己的工作，让位给某个喊声比他更大、更持续的人。因为分配给他的是圣战者的角色，如果到了不是需要造反、而是需要和解与重建的时候，他就会面临失去地位的危险。此外，他搜寻能干下属的努力，由于管理层总是提拔某些最能干的潜在候选人，而变得复杂。他几乎不可避免地要破坏对公司的忠诚，而这种忠诚，提供了对公司工作最深刻的满意之一。在他的军械库里，一件真正强有力的武器——罢工——是一件非常钝的武器，它伤到了很多没有装备这一武器的人。

《大转型时代》 新型公司(12)

你或许会同意：在一个工业社会中，罢工权依然是基本自由之一。你或许还同意：在提高一般生活水平上，工会及工会领袖们过去扮演过、而且依然在扮演一个至关重要的角色；而且，总体上，被他们写入行业法令全书的业务法规（始终把强加给某些行业的限产超雇法规排除在外），对于促进体面的生活条件曾经做过、而且依然在做着大量的工作。此外，有一点似乎是不可否认的，这就是：在对公司经费支配权的争夺中，找到某种办法，让普通公司雇员获得不卑不亢的代表权，对于我们的普遍福祉来说是必不可少的。然而，在我们的工业生活中，依然存在一种异常，这就是：在一个向美国一般生活水平靠拢的趋势成了这样一股统一力量的时代，这种忠诚的深刻分歧正成为我们生活的组成部分。

在这些环境下，值得注意的是，我们有像今天这么多管理得很好、而且很有责任感的工会，而在劳资关系谈判桌的两边，都能够如此经常地找到耐心和善意。罢工，就像空难一样，成了新闻；而合情合理的协议，就像成千上万安全到达的航班一样，不是什么稀奇事。在英国生产小组的报告中，经常提到管理层和工会如何通力合作，努力改进生产方法和管理方法。一个理由似乎是，稍有常识的人都会认识到，当他们的忠诚并不产生正面冲突、而是互相重叠的时候，他们的工作就做得更好，而且也更快乐。

罢工本身已经倾向于改变它的性质，以回应这一共识，这一点在最近几年表现得非常明显。尽管有些罢工依然是充满敌意的、猛烈狂暴的，但也有例外；其余的罢工与早年罢工的对比非常强烈。玛丽•希顿•沃尔斯是一位非常同情劳工的新闻记者，她曾近距离观察过1919、1937和1949年的罢工，走访过一些工业小镇，出席过罢工者会议，她对自己在1949年所看到的大为惊讶：完全不存在凶狠残暴的打手队；小镇上的居民普遍同情罢工者，在他们看来，这些

罢工者并不是一帮红色革命分子——像他们在1919、甚至在1937年所认为的那样——而是一群值得尊敬的公民，在他们看来，在紧急状态下扩大金融信用是合理的；有些公司高层管理人员甚至给示威者送去咖啡；几乎每个人都对维护秩序表现出明显的兴趣。在最近的另外一些罢工中，与过去的对比甚至更鲜明，罢工期间，当地社群中明显有一种友好的兴奋气氛，就像一场振奋人心的政治运动临近尾声的时候、或一场橄榄球大赛进入高潮的时候那样；在这样一些社群当中，罢工并不被视为阶级斗争，而被看作是两队之间进行的一场比赛，其中一队有人多势众的优势，而另一队则有权威和金钱的优势。

与此同时，到处都有进一步发展的更多迹象：向减少异常发展，向事物的新秩序发展。最近把工资与生产率挂钩的合同就是一个迹象。还有强调生产率的诸如“斯坎伦薪酬制”之类的革新，是另一个迹象。不断扩大的集团公司（它们引入了分红制）又是一个迹象。很多公司高管都强烈地专注于跟雇员和公众沟通的艺术，经常研究工人们对自己的命运满意还是不满，这些同样是值得鼓励的。我们在下一代中看到的变化之一很可能是：工会的性质从一个反忠诚、反强迫的工具，转变为美国商业的组织机构中一个不那么在情绪上制造分裂、却同样富有效率的组成部分。因为，如今那样的工会，在一些更开明的行业中，正变得有点不合时宜。

公司已经取得了长足的进步，但在它的前方，依然有很多没有完成的事。

《大转型时代》时代精神(1)

1

已故的哈佛大学校长A．劳伦斯•洛厄尔是一个如此出类拔萃的即兴演说家，以至于他有本事让一场大型宴会鸦雀无声，聆听最初三位演讲人的演说，然后他自己站起来讲话，对前面演说者的观点发表一番得体的评论，并轻松自如地引出自己雄辩的结束语。他之所以能做到这一点，原因之一是，他早已把很多合适的结束语背得滚瓜烂熟，他可以在此基础上稍加变化，使之适合不同的特殊场合。他最喜欢的一段结束语，涉及两个丰富而繁荣的古代文明——希腊和迦太基。他说，其中一种文明一直活在人们的记忆里，影响着我们今天所有人；而另一种文明则在其后的时代里没有留下任何印记。因为，跟希腊比起来，迦太基拥有一种纯粹的商业文明，对知识、哲学和艺术只有很少的尊敬。“美国是否有成为迦太基的危险呢？”洛厄尔问道——接下来，他便开始阐述大学的至关重要而又持续恒久的意义。

今天有很多人——在整个美国历史上一直有很多人——实际上就把美国称作迦太基。有人坚持认为，在过去半个世纪里，尽管越来越多的美国人过上了富裕的生活，但美国也沿着迦太基的方向越走越远；它一直生产着大众文化，在这种文化中，宗教和哲学被冷落，艺术被粗俗的大众娱乐需求所窒息，自由被大众舆论的重负所挤压，按照他们的理解，这根本就不是什么文化；在他们看来，典型的美国人，是一个“金钱之人”，一个粗鲁庸俗、大声嚷嚷的家伙，除了机器和商业的价值之外，不知道任何别的价值。有很多美国人（老少皆有）都说，心智和灵魂领域的成就，在最近几年里变得越来越困难，这是一个不祥之兆；而且，我们在技术和经济上的胜利是贫瘠的，因为它们并没给我们带来内在的安宁。

对当代美国文化的有些指控，都预先给你留下了打折扣的余地。因此，你可以给有些人的哀叹打折扣，他们年收入20，000美元，却总

是抱怨，另外那些年收入从2，000美元增长到了4，000美元的人正在被物质上的成功所腐化；或者给有些人的满腹乡愁打折扣，当他们把过去与现在相比较的时候，他们明显在把自己当年在受到庇护的舒适环境下所度过的青春岁月，跟今天一个包罗更加广泛的群体的行为相比较。你还可以指出欧洲人在评价美国人时反复出现的一个错误：很多欧洲人都习惯于把那些自由旅行、花钱大方的男男女女看作是精英阶层的成员，他们往往会把某些不可否认地粗鲁、庸俗而缺乏想象力的美国游客，跟他们的那些社交训练完全不同的同胞——按照欧洲人的标准，他们属于完全不同的另一个阶级——相比较。对于很多人（无论是国内的还是国外的）来说，很难让自己适应下面这个事实：美国场景的主要特征，是机会的不断扩大，而且，机会扩大所带来的最初成果，可能不是说话轻声细语，不是对陌生习俗的适当尊重。

那么，让我们首先请出一个相信不会落入这些陷阱、但依然对这半个世纪美国所做的事情抱持严厉观点的人，听听发言吧。

布鲁斯•布利文在《没有限制的二十世纪》（Twentieth Century Unlimited）一书的序言中写道：

《大转型时代》 时代精神(2)

1950年初，很多报纸和杂志……纷纷刊载对1900年以来这些年的回顾，并配以大量的插图：麦金莱时代的奇装异服，自行车游行，有八字胡子的理发店四重唱，以及沿路在深泥潭中挣扎的汽车。就我所知道的而言，无一讨论在我看来是关于半个世纪变化的最重要的事实，这就是：道德风气从压倒性的乐观主义，转变成了非常接近于绝望的那种风气。

半个世纪之前，人类——尤其是美国人——都坚信这一理论：在所有可能存在的世界中，这里是最好的世界，而且，每时每刻都在变得更好。……天上有仁慈的上帝，他主要关心的是人类的福祉、快乐和持续不断的改进，尽管他的方式常常是难以理解的。

今天——布利文先生继续写道——我们已经失去了这一信念，被有些东西“吓得要死”：战争，原子弹，以及隐约出现的人类普遍残忍与堕落的前景。

那么，我们是不是已经成了一个没有信仰、没有方向的民族呢?

教会的数字数据对我们回答这个问题没有什么帮助。数字显示，大多数教会团体的成员数一直在稳步增长，跟人口的增长速度大致相当；但这些数字是值得怀疑的，因为很多在名单上的人除了婚礼和葬礼之外，几乎从不上教堂。我们没有办法知道，在过去几十年里，教会统计数据的汇集者们究竟是越来越严谨，还是越来越马虎。我自己的明确印象是，在这半个世纪的前三、四十年里，上教堂的人数稳步减少，对教会及其信条和机构的认同感稳步减少，至少在比较富裕的美国人当中是这样（或许罗马天主教徒除外，他们的纪律格外严格）。在这个国家数量越来越大的殷实公民当中，礼拜日睡懒觉已经成为习惯，起床之后，便拿起份量越来越厚的周日报纸，或者跟人约好了10:30去打高尔夫球，或者驱车去邻居家参加正午鸡尾酒会，或者把家人塞进汽车里去海滨或山里远足。几十年来，我自己每年都要做

很多次周末拜访，并注意到，随着时间推移，似乎越来越少的主人会在礼拜六早晨询问客人第二天早晨是否打算去教堂；到1920或1930年代，人们一般都假定，没人会去上教堂了。尽管我所拜访的家庭可能没有代表性，但至少，他们好歹是整个这一时期的某种类型。现如今，我可以想象，从星期五郊外拥挤的交通来看，礼拜日早晨教堂里应该不会太多人。

我进一步的观察结论是，至少在20世纪的前三、四十年里，对教会所代表的信仰的认同感同样在稳步减少。在有些人当中，有这样一种感觉：科学，特别是进化论，让从前的上帝没有了容身之地，而且，很难想象，任何种类的上帝能够与科学所不断证实的那些东西相协调，同时又能在本地的教堂中安之若素。而另一些人，他们在道德上对教会这样的机构越来越不耐烦，它似乎过多地关注洗刷污点的必要性（这些污点是诸如喝酒、抽烟、玩牌和周日高尔夫球这样一些所谓罪恶所留下的），而过少地关注人类的手足情谊。教会（或者说很多教会）做出了坚定的努力，以回应这一批评，它们正在成为一些复杂的机构，致力于以学校、班级、女性志愿服务者、年轻人团体、运动和戏剧等形式，提供社会服务，传播社会福音。但它们当中举行全体集会的并不多——至少是在礼拜日早晨举行集会的不多。还有一些人觉得，牧师对那些公德有亏、却很富有的教区居民过于恭敬，或者太过孤立于生活的主流。很多人有这样一种模糊的感觉：教会代表了老派的生活方式和思考方式，有现代头脑的人正超前于它们的影响力。当强迫感在那些常去教堂做礼拜的人和教会工作者当中变得越来越弱的时候，自然就有很多这样的人：对他们来说，汽车、乡村俱乐部、海滩，或十一点钟用早餐，这些简直太惬意了，以至于很难拒绝。

《大转型时代》时代精神(3)

不管这种离正式宗教渐行渐远的趋势是否依然是主流，在1940年代，明显也有一股相反的潮流。在很多男人和女人的身上，这股潮流所表现出来的形式，最明确的莫过于这样一种焦虑不安的确信：有某种东西是他们的生活中所缺少的，他们希望有某种东西可以依靠，有某种信仰可以给他们带来一定程度的内在的平静与安全。像《圣袍》（The Robe）、《红衣主教》（The Cardinal）、《内心的宁静》（Peace of Mind）和《七重山》（The Seven Storey Mountain）这样一些书出现在畅销书榜单上，显示了普遍的饥渴与好奇。有些人回到了教堂——或者破天荒头一遭走进教堂。在各个地方的家庭里，你会注意到一种古怪的颠倒：那些抱着反叛过时的教会习俗的心态抛弃教堂的父母们如今发现，他们的孩子反过来反叛在他们看来也是过时的父母的异教习俗。特别是天主教教会，赢得了很多皈依者（其中许多人就是这种“反反叛者”），并惊心动魄的充当了前共产主义者们庇护所，他们自始至终在不同的清规戒律之间摇摆。这股后浪是否比前浪更强大呢，这在20世纪中叶依然是谁也说不准的事；但至少，在宗教感情和宗教习惯的潮流当中，一直存在一种混乱。

与此同时，在很多家庭，放弃对教会的忠诚，也让孩子失去了一个有时候很有效率的教他们正派行为的老师。有些父母自己能填补这一真空；另外一些父母则没有这样的能力，因此沮丧地发现，他们的子女不仅不懂得引用《圣经》，而且莫名其妙地没有获得清晰的道德准则。这些父母于是四处打量，想找到某个应该对此承担责任的冤大头，他们很可能会盯住公立学校，坚持认为，公立学校除了所有其他的职责之外，还应该加上道德教诲的任务。还有一些父母，他们认真负责地研究过心理学原理（包括佛洛伊德学说），半通不通地消化了一些进步主义教育家们的观念，因此，对于道德教育应该讲授什么，他们满脑子的糊涂观念，也不管哪种清规戒律是不是可能损害年轻人

的精神，以至于这些年轻人都成了——至少是暂时成了——特别具有攻击性的毛头小子。即便世界上一直就有毛头小子，但那些研究此类家庭的观察者也不难得出结论：道德行为确实在恶化，而且，篮球丑闻、橄榄球丑闻、青少年犯罪团伙和华盛顿的官场腐败，全都是普遍道德衰退的迹象。

我深信，这个结论的正确性是值得怀疑的。在任何一代人当中，大概总是有一些人怀疑：下一代人是不是正坐着手摇车驶往地狱。有人可能认为，在20世纪中叶，很多青少年的行为举止遭受了父母的严重不信任，但他们的道德标准总的来说比他们的长辈更低，这一说法在我看来的确是值得怀疑的。说到今天的成年人，毋庸置疑，有很多人缺乏与组织化宗教的联系；但每当我想到我相识已久的那些人的时候，我发现，并没有普遍的良心堕落：我今天看到的那些人做过很多这样的事情，这些事情，他们的祖父母会认为是不合适的，但其中只有很少事情，他们会认为是可鄙的，或卑劣的。在这些人当中，正在发生态度上的变化，我相信，这种变化很重要。在这半个世纪里，对“谁是我的邻舍呢？”（译者注：语出《新约•路加福音》第10章第29节）这个古老的问题，人们给出的答案越来越宽泛。

依然有一些绅士淑女觉得自己是精英，而他们的大众同胞则是些无足轻重的人；但他们今天的势利，跟“上流社会”还是一个富有魔力的词的时代比起来，已经不那么自鸣得意，却更加目中无人。依然有些企业管理人员对自己在事物发展过程中的价值有一种夸大感，但是，再也看不到（除非在弗兰克•科斯特洛这样一些黑社会大佬们当中）那种“故意装出来的傲慢”——1902年，马克•沙利文曾注意到，煤矿经营者们在面对工会代表和美国总统时流露出了这样的傲慢，那年头的企业大亨们在证人席上也经常表现出这样的傲慢。

《大转型时代》时代精神(4)

我记得，我的一位大学同班同学在1912年说，他认识本阶层500个成员当中的大约100个人，尽管他知道，这话听上去有点势利，但毕竟，那些人难道不都是重要人物么？现如今，像他一样的人可能也会说这样的话，但可以肯定，他会承认，他这样做的时候是在跟公认的看法作对。如今，你如果看到一幢古老豪宅、甚或是1920年代的一幢漂亮公寓中的仆人们的住处，你肯定会吃惊于它们的狭小，你会问自己：那些正派的男人和女人，怎么能这样漠视身边这些男男女女的人性需要呢?

国民收入的观念，衡量这一收入分配的观念，作为整体的国民经济被我们每个人的经济行为所影响的观念，越来越多的人有兴趣对美国各地不同群体的状况进行社会学研究、确信他们的命运唇齿相依，所有这些，全都是在这半个世纪里发展起来的。教育机会平等的理想，此前从未这样被普遍接受。在本书前面的章节中，我已经试图显示：在最近这些年里，人们对我国最贫困群体——黑人——的态度有一次显著的转变，这一转变，在南方就像在其他地方一样引人注目；而且，对一般公众负有责任的观念，在一些关键企业的管理层当中变得越来越普遍。个人从事最宽泛意义上的善行义举——包括教会工作、医院志愿工作、教师家长联谊会、童子军、红十字会、妇女选民联盟、地方交响乐团、世界联邦主义者协会、退伍军人协会、扶轮国际的服务活动，诸如此类，多不胜数——人们从事这些工作所花的时间，其总量是无法计算的。（据说，在有些社群，参与为教堂筹钱的人，比常去教堂做礼拜的人还要多。）总而言之，我们的公共责任感增强了。

这一变化有它非常有趣的方面。你或许还记得安妮•克里夫兰的一幅漫画：一位瓦萨大学的女孩正跟父母一起用餐，她叫道：“当你不断地给我巧克力沙司的时候，我如何能对老爸解释组织化

劳工的地位呢？”你可能会想起，你所认识的一位银行家的女儿，在她第一次参加工作的时候就对档案管理员的困境表现出非常浓厚的兴趣，并认为，跟她们帮助公司挣到的钱比起来，这些档案管理员的报酬实在太低了。你或许还记得，拉尔夫•本奇博士（译者注：美国第一个获诺贝尔和平奖的黑人）在1951年春天接二连三地接受了13个荣誉学位，这么多机构在选择他的时候所表现出来的奇怪一致，部分反映了它们很高兴找到了一个无懈可击的可以向黑人致敬的机会。

同样自然的是，这一变化将会在各地遭遇到强烈抵制。民主的理想给人类的宽容和理解带来了很大的压力。于是，我们发现，一种有意识的、积极的反犹主义正侵袭很多郊区社群，这些社群曾经对自己的同质性深感满意，如今却发现，自己再也不能过那种遗世独立的生活了；或者发现，在那些从前很少见到黑人的工业小镇上，一种野蛮的反黑人情绪越来越强烈。在这里，你或许应该补充一个关于我国武装部队在国外行为的注脚。由于各种难以定义的原因——无疑也包括美国说外语移民作为无产阶级的传统位置——很多美国人当中有这样一种模糊的感觉：对人类尊严原则的接受，止于美国的疆域之内，一个强烈关注美军同胞所遭受明显不公的人，可能会非礼阿拉伯人、粗暴对待朝鲜人、欺骗德国人，而不会因此而失身份——而且，多半正是在他这样做的时候，他在国会里的代表正拨款数十亿美元，去帮助他如此藐视的那种人。

然而，尽管有这些不利的事实，但我相信，美国有越来越多的人全面接受弗兰克•坦南鲍姆博士所谓的“对平等（精神上的平等）的承诺”。这种越来越强烈的与同胞休戚与共的感觉，是不是应该被贴上宗教的标签——正如坦南鲍姆及1951年4月沃尔多夫圆桌会议上的其他演说者所认为的那样——在我看来，似乎是一个玩弄辞藻的问题。我们是不是——正如小沃尔特•H．惠勒在那次会议上所暗示的那样——“在耗尽我们继承来的精神资本，并靠此为生”，这一点

还很难说。然而，无论如何，至少可以说：作为一个民族，我们大多数人即使不像过去那样都热情地遵守第一大戒律，但至少，我们一直在谨遵第二戒律。

《大转型时代》时代精神(5)

2

现在，我们开始面对另一个问题，这个问题的答案甚至更具两面性，更没有把握。我们在第15章中专门讨论过的全美标准、全美文化，是不是危及质量？我们是不是在实现大量的二流教育、二流文化、二流思想，并因此把第一流的排挤出去？

指控我们确实在这么干的声音震耳欲聋。在诸多的贤哲当中，我们不妨引用T．S．艾略特的话："我们可以满怀信心地宣称：我们的这个时期，是一个衰落的时期；文化程度比50年前更低；而且，这种衰退的证据在人类活动的每一个方面都显而易见。"如果说，这似乎是个有点笼统的控告，并没有特别提到美国，那么，我们可以补充一句：艾略特先生给出了充足的证据，表明他不赞成美国的趋势，他宁愿要一个"底层阶级依然存在"的"等级社会"。

对美国趋势的批评，你可以搜集到一大堆引用语，据C．哈特利•格拉顿说，两个观念上的变化，解释了今日美国作家的困惑：

（1）普遍存在这样一种感觉：人们赖以生活这么多年的价值观，正处在分崩离析的晚期状态，看不到任何可以替代的东西；（2）不管一个人的个人价值观如何，在任何情况下，他都别指望按照这样的价值观行事，因为，在如今的世界上，个人总是受制于那些越来越苛刻、越来越专横的机构。

换句话说，有独创精神的人——作家，画家，音乐家，建筑师，哲学家，或任何特立独行的知识先驱或精神先驱——不仅要面对尤金•奥尼尔所说的"今天的疾病"——按照劳埃德•莫里斯的说法，这种病"源自于老上帝的死亡，以及科学和唯物主义没能给出一个令人满意的新上帝。"——而且还要面对一个这样的世界：在这个世界上，文学创造的最大奖赏，转给了性感服饰浪漫传奇的制造商们；

在这个世界上，百老汇的戏剧，在1920年代经历了一个创新的光荣时期之后，如今几乎被人们所抛弃，受制于额外雇工的高成本和电影业的竞争；在这个世界上，电影业在经历了一代人（有的人能吸引数百万观众、带来丰厚回报，有的人其作品的票房价值很不可靠）之后，如今轮到它在电视面前步步退却；在这个世界上，最高的电视喝彩献给了米尔顿•伯利，而不是伯尔•蒂尔斯特罗姆（译者注：前者是喜剧演员，后者是木偶戏演员）；在这个世界上，诗人发现，他的市场几乎消失了。你可能会以另一种方式概括这一指控，说：大规模生产的动态逻辑，在给我们带来优质汽车和优质尼龙的同时，也把平庸强加给了智力产品的市场。

这是一项非常严厉的指控。但是，在对此加以判断之前，你还有很多的问题要考虑和权衡。

首先是这样一个事实：那些最能言善辩地哀叹有创造才能者的艰难困境的人，主要是一些作家，尤其是先锋派作家以及欣赏他们的批评家，而且，这些人的位置有点特殊。

在第一次世界大战之前的那些年里，美国文学的创新者们都没有这样一种沮丧的心境。正相反，他们享受了一段好时光。在芝加哥，像维切尔•林赛、埃德加•李•马斯特斯、舍伍德•安德森、林•拉德纳和卡尔•桑德伯格这样一些人都在做有趣和大胆的实验。在纽约，格林威治村那些年轻的波希米亚分子，都热烈而粗野地醉心于五花八门的离经叛道，从自由诗、意象派、后印象主义、立体派和“垃圾桶画派”的现实主义，到妇女选举权运动、社会主义和共产主义（跟后来莫斯科发展出来的那种共产主义比起来，格林威治村的共产主义可算是纯洁的理想主义变种）。当阿尔弗雷德•斯蒂格里茨在“291画廊”鼓吹现代派艺术的时候，当“军械库展览会”在1913年举行的时候，当马克斯•伊斯曼和约翰•里德为劳工而战斗的时候，当弗洛伊德•戴尔谈论文学解放的时候，他们看到面前是一个明亮的新世界，在这个新世界

里，进步将及时地给像他们这样一些新启蒙先驱们的疯狂观念带来胜利。

但是，第一次世界大战带来了一场巨大的幻灭。太平盛世似乎不再近在眼前。主流心态发生了转变。

《大转型时代》时代精神(6)

“迷惘一代”的小说家们把注意力集中在当代生活的卑劣和残忍上，他们的基调常常是绝望。门肯担任了嘲笑者合唱队的领唱，他们嘲笑美国人的粗俗和多愁善感，不很愤怒，但玩世不恭。当有人问他为什么继续生活在一个他发现如此不值得尊敬的国家时，他反问道：“人为什么上动物园？”辛克莱•刘易斯嘲笑主街和乔治•F．巴比特；斯科特•菲茨杰拉德强调了那些道貌岸然的家伙如何卑鄙，他们去参加杰伊•盖茨比的豪华派对，而在他需要的时候却弃他而去。很多先锋派以及他们的倾慕者和模仿者都去了巴黎，在那里，格特鲁德•斯坦因说“未来不再重要”，而海明威《太阳照常升起》（The Sun Also Rises）中的人物，其行为作派就好像太阳不再升起似的。但是，在一个没有希望的世界上，你依然可以珍爱艺术，那是一件值得留下来的东西，远离政治与商业；你尤其可以珍爱那种政界和商界的庸俗之辈很难理解的艺术。对那些从20世纪的美国逃出来的难民们来说，“难懂本身成了一个主要优点”，正如范怀克•布鲁克斯所言：他们特别尊敬亨利•詹姆斯那种贵族式的苦心经营，隐士马塞尔•普鲁斯特的细腻微妙，艾略特那富有学术品位的隐喻，以及乔伊斯的语言迷宫。模式被建立起来了，完全不同于1910年的模式。所谓有文学良心，就是对美国的生活、一般意义上的人类生活以及世界的发展道路抱持阴郁的观点；也对读者（极少数除外）理解和欣赏真正优秀文学作品的能力抱持阴郁的观点。

这一信条将被证明惊人地持久。在1930年代，它不得不应对另一股情感力量。经济已经崩溃，革命即将发生（或者说在当时很多人看来是这样），很多作家感觉到了一股强大的驱动力，敦促他们去谴责资本主义对待“三分之一国民”的残忍，支持身陷困境的劳工们的事业。于是他们抛弃了对战斗的绝望。出现了一大批无产阶级小说，它

们的作者对产业工人的直接了解非常有限。然而，即使是在那些最勇敢地支持普通百姓的作家和批评家当中，也依然有这样一种确信：敏感而诚实的人不可避免地要用只有非凡之人才能理解的语言写作；于是，我们看到了这样一个有趣的奇观：那些从事高级写作的作家和学者，从为谷租佃农和流动农工的利益而举行的群众集会上回来，潜心钻研亨利•詹姆斯（他对谷租佃农一无所知）和艾略特（他肯定与流动农工不同调合拍）的神秘文字。

在第二次世界大战期间，保卫劳工的冲动，转变成了保卫美国大兵的冲动。把世界描述为一个阴郁之地的古老冲动，转变成了表现战争中的人（常常也包括美国大兵）如何残忍的冲动；过去的信念——除了少数人之外，文学的品质注定不被所有人欣赏——转变成了对文化失败的普遍悲观。

1948年，W．H．奥登写道："对于健在的美国小说家来说，听人说他们只在两次世界大战之间创作过重要的文学作品，一定是件让人十分尴尬的事（至少我希望是这样）。……从欧洲来到这里，我的第一印象，也是最强烈、最持久的印象是：没有哪个文学团体（无论在何时、不管在何地写作）像美国这样普遍一律地消沉压抑。让我不断感到惊讶的是，这个举世闻名的世界上最乐观、最爱交际、最自由的民族，却通过它最敏感成员的眼睛，把自己看成了这样一个社会：它是由无助的受害者、阴郁消沉者和背井离乡者所组成的。……在一部接一部长篇小说中，你所遇到的主人公都是这样一些人：他们没有荣誉，没有历史；他们如此单调地屈从于某种诱惑，而我们其实很难说他们真正受到了这种诱惑的引诱；即使他们在世俗的意义上取得了成功，但他们依然是好运气的被动接受者；他们唯一的道德优点，是忍受痛苦和灾难的坚忍耐性。"

《大转型时代》 时代精神(7)

有没有可能，这样的小说家是在遵循更久之前确立的时尚呢？有没有可能，最近这些年小说的销售之所以令人失望，其中一个原因是——正如格拉顿先生所暗示的那样——“当代作家似乎在当代读者准备放弃之前就已经放弃了”，今天的读者已经走在了作者的前面？有没有可能，在很多优秀作家当中一直存在的“只有难懂的作品才是好作品”的观念，导致他们极少关注与多数读者沟通的技艺，而这些读者并不像他们想象的那样愚蠢？有没有可能，今日文学人士当中的一种失败主义传染病，导致人们有所保留地接受了他们关于美国文化现状的不幸结论？

让我们记下他们的哀叹，并稍稍看得更远一些。

3

一个像我这样的人，许多年来为一家杂志工作，而它付给作者的报酬不比10年前更多（因为它要付更多的钱给印刷商和运输商），恐怕不太可能对今日文人的命运感到沾沾自喜。一个觉得自己在为新闻业发动一场艰苦战斗的人——战斗之所以艰苦，是因为不断有瞄准数百万读者的新杂志出现，因为广告客户往往很想影响这数百万人——应该会对文学机构的境况感到满意。在我看来，不可否认的是，大规模发行的杂志所取得的巨大成功，以及团队撰稿杂志的崛起，使得那些缺乏流行感觉、不愿为混饭而粗制滥造、又没有其他稳定收入来源的自由撰稿人要想过上舒适的生活更加困难了。接下来，他在经济上就几乎没有一件事情是容易的。因此可以说，那些有着严格高标准的杂志为什么经营困难，其原因之一是，他们没有垄断高品质的稿源，因为在过去几十年里，越来越多这样的稿件在大众期刊上找到了自己的位置。（随便举两个例子：温斯顿•丘吉尔的回忆录发表在《生活》杂志上，福克纳的短篇小说发表在《星期六晚邮报》上。）此外，通过为大众杂志撰稿挣得很高收入、而又不牺牲其丝毫正直的

天才作家，其数量比你根据先锋派作家们的谈话所设想的要大得多。这幅图景是一副好坏杂陈的图景。

至于图书，也是如此。那些“原创的”出版商——指的是那些以标准价格、主要通过书店销售新作的人——其产品的市场比战前略大一些，但很明显，价格的增长——反映了更高的劳动成本——吓跑了很多买主。在作家总收入中，少数非常成功的作者所占的份额有所增长；而对那些其著作可能买不了几千册的人来说（诗人差不多全都属于这样的人），让他们的作品被出版商接受变得比以前更加困难。然而，在这里，情形再一次不像人们所描绘的那么黑暗。我同意伯纳德•德沃托的看法：在一个经营多样化的行业，任何真正有出版价值的书，总会有某个单位出版；并且，我还会补充一句：尽管畅销书榜单上有垃圾，但大多数跻身其中的书都是当时最好的书，对其作者的钱包来说，也有非常令人愉快的结果。

这远非事情的全部。因为还有很多图书俱乐部，其中至少有两家俱乐部每个月要卖掉成千上万的书。有一家每季出一期会刊的“精华图书”俱乐部被《读者文摘》给买下来了——每期浓缩4、5本小说或非小说——这家俱乐部创办于1950年，到1952年初，其销售速度超过每期100万份。还有一些平装重印本出版社，它们的书价格为25或35美分，供报摊和药店销售，销量大得惊人：1950年的总销量高达2.14亿册；1951年，这个数字跃升到了2.31亿册。

《大转型时代》时代精神(8)

确实，这些平装书当中，三分之二以上都是长篇小说或神话故事——因此落入了范围太广泛的分类，没法让人对公众的品味感到放心——有些书，即便是按照任何勉强凑和的标准，都可以说是垃圾（正如一位愤世嫉俗者所说的那样，此类商品的出版人已经懂得，只要封面上装饰着一幅暗示性或暴力的图片——最好是两者兼而有之，比如图片上一名持枪歹徒正在撕掉一个性感女孩的衣服——你就能卖掉几乎任何东西）。但是，不妨想想几本平装书的销售数字（到1952年1月为止）：田纳西•威廉斯的《欲望号街车》（A Streetcar Named Desire）超过50万册；鲁思•本尼迪克特的《文化模式》（Patterns of Culture）销售40万册，以及——引用一个无疑是古典作品的例子——带有抽象封面设计的《奥德赛》（The Odyssey）的译本卖了35万册。而且请记住，这些销售数字——大于图书俱乐部的销售和正规书店的销售——是在一个人们如饥似渴地阅读杂志的国家实现的。有一点倒是真的，作者从这种低价书中所得到的经济回报少得可怜：这样的书销售100万册，比以标准价格销售2万册的书给作者带来的收入还要少。然而，这里有一个很有趣的现象。如果书容易买到，价格也在承受范围之内的话，优秀作品在美国有很大的市场。

让我们来看看艺术品市场吧。今天的画家面对了两个大的困难。第一个困难是，他的作品总是以很高的价格（如果能卖得出去的话）出售给公众、收藏家或机构，因为他只能卖他的原作，而不能一次卖掉成千上万份；而现金充足的收藏家并不多。第二个困难是，如今更有才能的年轻画家大多数都偏向抽象，这对大多数潜在买家来说，其易于理解的程度大致就像当代诗人差不多。然而，公众所表现出的兴趣是令人吃惊的。福布斯•沃特森有足够的权威陈述下面这个事实：1940年代的油画销售，超过了美国此前历史上的总和；仅1948年，美国的各大博物馆共举办了100场美国艺术展览；那一年参观艺术

展览的总人次超过5，000万。你应该还注意到了，地方博物馆的数量有了大幅度的增长，很多大学都积极鼓励学生的艺术兴趣，复制品（以图书或其他形式）的销售不断增长，还有就是，周日业余绘画爱好者的数量最近急剧增长。莱曼•布里森报告，如今美国画画的人数，他所得出的最低估计是30万。商务部说，艺术品的销售额从1939年的400万美元，增长到了1949年的4，000万美元——这是一次巨大的跃升。有人不免要怀疑：这里是否也有着某种振奋人心的东西，而且，当代艺术家的困境，就像当代作家的困境一样，部分可能要归因于下面这个事实：其产品的市场尚不能契合潜在的需求。

我们不妨转向音乐——并面对一个令人惊讶的奇观。

一些对美元如饥似渴的欧洲国家，不停地举办各种音乐节，不仅是为了带给美国游客他们在国内听不到的音乐，而且也是为了确保他们因为国内缺少欧洲的音乐而走出国门。爱丁堡、斯特拉斯堡、阿姆斯特丹、佛罗伦萨和艾克司普罗旺司的节目，被故意设计得要跟坦格勒伍德、伯利恒、拉维尼亚、辛辛那提动物园和好莱坞露天剧场竞争观众。

史密斯先生引用了进一步的事实：德克萨斯州奥斯汀市交响乐团最近为了举办户外夏季音乐会而接管了一家汽车电影院；当路易斯维尔管弦乐队在伯里亚举行音乐会的时候，打着赤脚的肯塔基山区居民都来了；一场斯特拉文斯基的专场音乐会（由作曲家本人指挥），以它完美的魅力轰动了伊利诺斯州的厄本那市。

《大转型时代》时代精神(9)

这一非凡的局面，很大程度上要归功于广播电台。第一次通过广播网播送的交响音乐会举行于1926年，第一个广播交响乐团成立于1929年，大都会歌剧院在1931年播出了其演出的歌剧，托斯卡尼尼在1937年受雇出任NBC交响乐团的指挥；到1938年，据估算，大约7万所中小学的700万孩子每周收听了沃尔特•达姆罗施指挥的“音乐欣赏时间”，由底特律交响乐团担纲的“福特周日夜晚时间”，在所有流行的广播节目中占到了五分之一。年复一年，数以百万计的人获得了各种不同的音乐——流行乐、爵士乐和古典音乐——数量如此之大，以至于那些在几年之前还从未听过交响乐或弦乐四重奏的商人、家庭主妇和中小学生，都有足够多的机会听到自己喜欢的音乐，不管是《滚木桶》，是《一点钟舞会》，还是贝多芬的第七交响乐，他们都耳熟能详。在1940年代晚期，当电视大举入侵电台生意的时候，广播电台的古典音乐生产逐渐衰微；但不久之后，另一种传播音乐的方式登上了突出的位置。

在1920年代，留声机唱片业由于广播电台的出现而面临实际上消亡的威胁。但眼下它却开始扩张：那些对音乐产生了强烈兴趣的人开始想让它符合自己的要求。爵士乐的风行加速了这次扩张，爵士乐的一些更严肃的爱好者很快就认识到，如果你想要成为本尼•古德曼和艾灵顿公爵的作品的一个真正严肃的研究者，你就必须收集老唱片，并成为一个汉迪、贝德贝克和阿姆斯特朗的鉴赏家。到1940年代，早些年总是通宵达旦跳舞的年轻人发现，坐在地板上听留声机，再来几瓶啤酒，是一件非常惬意的事。很多人在图书和绘画上的品味都非常有限，但他们不仅有本事凭借最初几个音符就能辨识出最有名的交响乐，而且熟悉那些名不见经传的、跟巴赫同时代的人的作品，有能力比较不同管弦乐队的唱片，并为此感到自豪。关于1951年的唱片销量，《公告牌》（Billboard）杂志做过一个非常粗略的估算，得

出了总数大约是1.9亿张——美国的男女老少每人一张都还有多——“古典”音乐唱片的销售总量大概占到1.9亿的10%到15%：或者说，大约有2，000到3，000万张古典音乐唱片。这里我们不妨给出一个例子：万达•兰多芙斯卡的大键琴唱片《哥尔德堡变奏曲》（Goldberg Variations）在发行之后的头三个月就卖掉了20，000张。一位精明的美国文化研究者曾对我说，在他周游美国各地的时候，不断有人告诉他：“咱们镇可有点不同寻常。我想，咱们这里正在发生的最令人兴奋的事情（对我们来说）不是商业上的任何事情，而是我们的交响乐团（或弦乐四重奏乐团，或社区合唱团）。”

实际上，当你观察艺术领域的时候，呈现在你面前的这幅图景是混乱的：公众对艺术有一种令人难以置信的兴趣，就连芭蕾舞（无论是老式的还是新式的）的观众也在不断增长。百老汇戏剧几乎是要死不断气——地方市民剧院和大学剧院看上去正处在前途无量的青春期。电影几十年来被数百万人所热爱（并被满腹经纶的批评家所痛骂），如今它的观众一点一点地流逝到电视（尚未发展成荒谬的粗制滥造）那里去了。建筑已经走出了早期对古老欧洲风格的模仿，正在生产宏伟气派的工业建筑，连同高度实验性的、有时候甚至是荒谬可笑的现代住宅——与此同时，在一些大城市（无论是纽约、芝加哥、圣路易，还是洛杉矶）的外围，乘坐巴士从机场到市区的旅行者几乎看不到任何建筑师手艺的痕迹。这里有秀丽迷人（即使有点单调）的汽车公园大道——沿着其他干线公路，是一连串公路城镇上刺眼的东西（修车厂，汽车旅馆，加油站，广告牌，二手车市场，废品收购站，以及更多的广告牌），相比之下，它们使得汽车公园大道看上去就像是逃避现实者们的世外桃源。

《大转型时代》时代精神(10)

真实的情形或许并不是这样：这里是一个伟大的国家，正在进行一场空前的实验。它让数量惊人的人民变得富足（用从前人们所知道的任何标准衡量，都算得上富足），他们以前完全不熟悉艺术，跟艺术格格不入，甚或鄙视艺术。这些数量庞大的民众，提供了一个巨大的市场，让你可以把他们能够理解和享受的技艺和娱乐卖给他们。把他们跟其他国家文学艺术的热爱者和研究者相比较，是非常不公平的。他们不是精英，而是完全不同的另一种人。我们可以说：这是新事物，此前从未有过跟它相像的任何东西。

那些愿意看到美国成为希腊而不是迦太基的人，摆在他们面前的工作，就是要发展出这样娱乐媒介和装备：它们不仅要满足这些人眼下的需求，而且还要满足他们更高的品味，并在他们准备好了接受更有价值的精神食粮的时候，这些东西就近在手边。这个问题，既是个经济问题，也是个美学问题。它是否能得以解决，谁也说不准。但现如今，尽管很多文人灰心丧气，可世界上很多最优秀的作品依然是在美国完成的；外国学术机构的贫困使得美国的大学不仅仅是学术道路上的追随者，而且还是领头人（不管它们自己愿意不愿意），吸引了来自各个大陆的学生；而且，不管愿意不愿，对世界文化环境负责的重担沉重地落在了美国的肩上，在一个这样的时代，着眼于我们所产生的音乐爱好者的大军，对我们是有利的。因为，如果这就是有利的经济条件给一门伟大的艺术所带来的东西的话，那么，奇迹也有可能在别的方面实现，而且事实将证明，全美文化不是优秀艺术的敌人，而是它的温床。

4

然而，还有一个问题要问。

前些日子，在翻阅我的一些旧稿的时候，我偶然翻到了我曾经发表的一篇毕业典礼演说。它的标题是“在一个理解的时代”，在这篇演

说中，我说到了这样一个事实：很多人正在体会“一种末世感，一种大难临头的感觉。”当我重读这篇演说稿的时候，我当时说过的很多话，在我看来，很契合20世纪中叶的氛围。但手稿上的日期是1938年6月——不仅在原子弹和冷战之前，而且在第二次世界大战之前。

比这还早很多，打从很久之前起，很多美国人的头脑里时不时地有一种焦虑不安的紧张感，常常还结合了一种挫折感，一种这样的感觉：一些强大的、难以驾驭的力量可能正在把你带向“即将来临的灾难”，对此，你无计可施。一般而言，你可能把这种精神状态归咎于一个人在情感上很难调整自己，以适应格雷厄姆•沃拉斯所谓的“大社会”中的生活——这是一个复杂的社会，在这个社会中，堪萨斯州的一位农民或锡拉丘兹市的一位药材商的命运，可能被纽约股市的一次崩盘、华盛顿政府的一个决定或朝鲜的一次入侵所决定。不过，在更特殊的意义上，是1914～1918年间的第一次世界大战，它证实了萨拉热窝——萨拉热窝在什么地方，是个啥玩意儿？——所发生的某件事情能够把美国人的生活彻底搅了个底朝天；接下来是大萧条，它击中那些认为个人的勤奋和努力不会没有回报的男男女女的心窝；然后是希特勒主义的进军和第二次世界大战的到来，让年轻人在很多他们此前从未听说过的地方卷入了致命的战斗；再是另一个遥远却难以平息的威胁——苏俄——的出现，以及对新的世界大战随时可能爆发的忧惧，加上原子弹所带来的恐怖。在后来所有那些年里，政府的紧急管制措施中始终牵涉到一些不确定的因素，比如征兵，在20世纪中叶的很多美国年轻人看来，义务征兵简直就是对自由意志观念的无情嘲讽。

《大转型时代》时代精神(11)

或许，每个人都曾在某个时候有过这种无助感，就像一架轰鸣着穿过云雾的班机上一个被安全带绑缚在座位上的乘客，对大事完全不能掌控。商人在为来年编制预算，或者在签订一份长期合同；年轻恋人在计划结婚；大学生在琢磨是不是继续上法学院——他们很可能全都觉得：自己所做出的任何决定，都带有一个含蓄的附加条款："除非所有可怕的爆炸物都被拆除了。"任何一个人，只要他提出下面这个论点（就像我在本书中所做的那样）：在过去半个世纪里，我们已经在整体上使得美国成为一个更适合生活的地方，他几乎都能听到一句愤怒的回应："你怎么能说这样的话？在这段时期里，我们所成功地做到的一切，只不过是从一个确信的时代，走向了一个永远紧急的时代。"对世事难料的恐惧，影响了我们所有人的生活——这一情形最严重的，莫过于最近几年。

在1938年那篇毕业典礼演说中，我曾说，我们生活在一个恐慌以及在恐慌中产生的非理性观点的时代，在这段时期，人们总是在寻找替罪羊，以便有目标发泄他们对那些无形力量的怒火，正是这些无形的力量，使他们身陷于危险之中。自从苏联政府的侵略意图对大多数美国人而言变得越来越清楚之后——即大约1946或1947年——这样的事情也在发生。我们在寻找美国的替罪羊，好把我们目前的困境归咎到他们的头上，找出他们，惩罚他们，可能会让我们再次觉得安全。这种寻找是如此恐慌，如此非理性，如此持久，猜疑和恐惧又是如此普遍，以至于激起了人们这样的想法：美国人在20世纪中叶这些年面对着一个让人不安的问题：在这样的环境下，他们是否能继续维护自由——那曾是他们最有价值的遗产。

这不仅仅是此时此刻的问题。因为，我们大家都知道，我们与有组织的共产主义之间的竞争将有可能持续10年、20年、甚或30年，不管这场竞争的烈焰是否会点燃一场全面战争。有些人说，大多数眼下

健在的美国人，可能不得不眼睁睁地看着这场竞争持续他们的余生。那将意味着持续不断的紧张、焦虑、不确定；以及持续不断的对这种紧张作出非理性反应的危险。

我们对替罪羊的搜寻，在近些年里所表现出来的特殊形式，首先要归因于美国共产党独特的历史和特性。在大萧条那些年里，有一些很优秀的、有公益精神的男人和女人陷入了美国共产党的圈套，在他们看来，它只不过是一个致力于激进行动以解决当时困扰国家的一些问题的组织。就算它跟苏联有什么联系，他们当中的很多人也不会对此感到太大的不安，因为在他们看来，那个时候的苏联几乎是一个可以找到治疗萧条的灵丹妙药的地方；除此之外，在1930年代晚期——直至1939年8月——苏联政府一直在跟民主国家携手合作，反对希特勒。就算美国共产党是一个秘密组织，就算它的成员总是卷入持续不断的欺骗，他们也只不过是把这些当作是一个从事无情战斗的团体所必不可少的东西，而天真地接受了。它的信徒并不算多，但他们当中很多人处在战略性的位置上：他们大多是知识分子，能够跻身政府部门或一些“前线”组织中的有影响力的位置，还有一些能够控制工会的劳工领袖。

正如我1940年在《自昨天以来》一书中所写的那样：“事实上，很多年轻的反叛者之所以信奉共产主义——或者至少是跟它打情骂俏——是因为他们把它看作是幻灭之路上的终点站。首先，你看到了现行秩序运转得并不好；接下来，你进而想到了改革……并认定，折中的办法不足以挽救美国；然后，你便抱有了这样的观念：除了革命也别无他法；而且，在这段旅程的终点，端坐着卡尔•马克思，要求你付出绝对的忠诚，有共产党在发誓要彻底扫除美国生活中一切可恨的东西。找到路的终点是多么受欢迎的事，把你所讨厌的每件事情都归咎于资本主义是多么容易的事情！”

《大转型时代》时代精神(12)

在大多数已经上钩的人看来，事情就是这样。当1939年共产党的政策来了个180度大转弯的时候，当1941年人人都明白该党绝对臣服于一支愤世嫉俗的外国力量的时候，其中很多人把自己从钩子上解了下来；但另一些人却不能、或者不愿脱钩，继续搞他们的阴谋诡计，其伪装是如此巧妙，以至于迟至1948年，像亨利•A．华莱士这样一个身居高位、单纯天真的人，都被这样的想象所欺骗：自己并没有被他们所利用，以实现他们阴谋的目的。

由于共产党惯于搞阴谋诡计，并要求它的成员严守秘密，因此，要想把他们从政府部门、支持各种公共政策的组织以及工会中搜出来并不是件容易事。由于有很多杰出的爱国人士在这些部门、组织或工会里工作，因此，其中有些人几乎是不可避免地要受到怀疑。由于共产党人习惯于对他们的联系说谎，因此自然而然地产生了这样一个问题：这些忠诚的公民，当他们在宣誓效忠的时候是不是也在说谎。由于美国的外交政策并没有阻止苏联势力的坐大，也没有阻止中国共产党人打败蒋介石政府，因此，很多生性多疑的人的头脑里不由得产生了进一步的疑问：他们所怀疑的那些人，是否应该对美国不安全的困境负责，对他们所有人都生活于其中的这种不确定状态负责？由于大多数共产主义信徒都是激进分子，而且，他们成功地渗透进了激进的或自由主义的组织，因此，在一些缺乏鉴别力的头脑里，猜疑采取了另外的形式：任何一个人，只要他抱有任何在他的左邻右舍看来特别古怪的观点，他都可能是一个共产党人，或者有点像共产党人。由于这些猜疑十分普遍，因此让那些狂热分子（其中最狂暴的家伙，正是一些曾经在1930年代上过钩、正设法以野蛮的方式对他们过去的错误作出弥补的人）以及一些野心勃勃的政客有了放手大干的机会，给很多正派而有良心的公民打上叛国者的烙印，并因此给他们留下此生可

能再也洗刷不掉的污名。由共产党人的秘密开始的一系列事件，确实已经走得太远了。

它事实上比这走得还要远。因为，各个不同的国会委员会的调查，政府的“忠诚调查”，阿尔杰•希斯的奇怪戏剧，麦卡锡参议员的爆发，由《红色频道》（Red Channels）的发表所带来的对娱乐界的恐怖压制，以及对很多学校教师的指控，这一系列行动所带来的结果是：很多富有创造力的有用之士都被吓得神经紧张，俯首帖耳。如果是一位讲授经济理论的大学老师，在授课过程中触及到了他应该就某些方面做出解释的观点，而在这些方面，卡尔•马克思的经济判断恰好是对的，他都会不由自主地慌乱起来，担心是不是有某个神经过敏的学生会向当局报告：他在讲授马克思主义？如果是个小学教师，她甚至都不会提到苏联，在教师家长联谊会上该以什么样的话开头也让她颇费踌躇。如果一个商人从邮件里得到了要求给欧洲难民筹款的请求，他会忐忑不安地看着信笺的抬头，琢磨着它是否代表了某个他不愿意卷入其中的团体。如果一位政治家为竞选市议员而发动了要求改善住房条件的活动，他知道得很清楚，他的对手们大概会把他的提议称作“共产主义的”，或者至少是“左翼的”——这是一个包罗广泛的术语，几乎可以用之于任何东西，却有着含糊的骂人的意思，可能让他丢掉成千上万的选票。在美国生活的很多方面，富有冒险精神的、建设性的思考被忧惧所窒息。

《大转型时代》 时代精神(13)

在这种焦虑不安地搜寻替罪羊的背后，是生活在一个不安定时代的紧张状态下所产生的挫折感，这一点，在1951年春天麦克阿瑟将军的撤职所引发的骚动期间表现得十分明显。因为，关于这场大争论，最惊人的事情多半不是演说和反演说，也不是国会联合委员会那些没完没了的会议，而是那些原本就不喜欢麦克阿瑟将军的报纸编辑和电台评论员们所收到的雪片般飞来的恶毒信件。几乎就像是接通了某个毒药的源泉。要知道，当时，一般意义上的国际事务和特殊意义上的朝鲜战争，让多少人紧张得忍无可忍：在一场愤怒的爆发中，他们不得不扔点什么东西在某个人的身上。这种深仇大恨的直率表达是短暂的，当博比•汤姆逊击出他的本垒打的时候，当整个社会再一次成为“巨人”队和“躲闪者”队的球迷的时候，你会再一次认出你所熟悉的美国民众良好的幽默感。然而，基本问题依然是：在一个必须无限期地在国外担负起沉重而不确定的责任、同时其武装力量毫不松懈的国家，我们如何能够维持互相之间的信任，并维护生气蓬勃的思想自由和表达自由?

我们天生就是一个乐观自信的民族，但是，此前我们从未承受过我们今天所感觉到的那种没完没了的紧张，我们的耐性、幽默感和勇气，正在经受严格的考验。

《大转型时代》我们得到了什么？(1)

1

1951年3月4日，《本周》（This Week）杂志（作为读者超过1，000万的周日报纸的一份增刊）的编辑威廉•I．尼古拉斯为该杂志撰写了一篇文章（后来被《读者文摘》转载），题为《征求："资本主义"的新名称》。文章认为，"资本主义"这个词已经不再适合我们当下的美国制度，因为，在很多人的头脑里，尤其是在世界上其他地区的人的头脑里，"它代表了19世纪的原始经济制度"。尼古拉斯先生问道："我们应该如何描述这一制度呢？——它并不完美，但一直在改进，并总是有能力做进一步的改进——在这一制度下，人们一起前行，一起工作，一起建构，一起生产越来越多的商品，一起分享增产所带来的回报。"他说，他听到过各种不同的建议，比如"新资本主义"，"民主资本主义"，"经济资本主义"，"产业资本主义"，"分产主义"，"互助主义"，以及"生产主义"，但他拿不定主意：是否还有更好的术语。他请读者把自己的建议写在这份杂志印行的一张附券上。

15，000张写着建议的附券回到了杂志社。尼古拉斯先生后来说："在我整个编辑经历中，我从未接触过如此鲜活的神经。"

这种不同寻常的反响，其中一个理由或许是：请求读者就一个让他们感到困惑的观念做某件简单而容易的事情，这个想法是新闻记者的一招妙棋。但可以肯定，它也暗示了美国存在着这样一种非常普遍的感觉：我们在这里得到了某种拒绝所有古老标签的东西——某种运转得非常不错（至少是在尽心尽力地运转）的东西。

《大转型时代》我们得到了什么？(2)

我猜想，之所以这么多人有这样一种感觉，其中一个理由是，在美国，我们从未构建过一套全新的制度，而是一点一点地在不断补缀、修理和改造一套古老的制度，以便让它运转得更好，正如我在“美国良心的反叛”一章中试图暗示的那样；因此，我们努力实现了一个转型的产物，可以把它比作一辆不断地一边行驶、一边修理的汽车，凭借从任何老汽车上卸下的、看上去适合于修补目的的零配件，结果，到最后，很难说我们所拥有的这辆车到底是一辆别克、一辆卡迪拉克，还是一辆福特。

在本书的不同章节中，我曾试图展示这一修补过程是如何发生的。在19世纪，我们美国有过联邦、州和地方政府的结合——联邦的成分很小，其责任也有限——这样一种结合使得工商企业几乎是按照自己的喜好随心所欲地运作。但是，这些政府许可商人组建被赋予特殊的权利和特权的法人公司，它们带来了另外一些始料不及的影响。它们使得势单力孤的工人（他们的收入取决于“工资铁律”）在雇主面前几乎是孤立无助；它们把企业成果的巨大份额给了雇主；它们还把巨大的权力赋予给了那些控制着货币供应的人，如果没有他们提供的现金，雇主发现公司很难运转。在世纪之交的时候，美国似乎处在这样一种危险之中：它将成为一个百万富翁越来越多、其余人越来越少的国家，在这样一个国家，少数金融家不仅牢牢控制着国家的经济机构，而且也牢牢地控制着国家的政治机构。

这伤害了国家的民主精神，伤害了国民的公平竞赛感。于是，我们着手改变事情——不是通过革命，而是通过对体制进行一系列的实验性修补。当它在大萧条中严重崩溃的时候，修补和改造的工作相当激烈，有些工作甚至很愚蠢，但非革命和试验性变革的基本原则依然占上风。这样过了许多年之后，这台机器是否还可以不气喘吁吁、不磕磕碰碰地继续运转，存在着相当大的不确定性。但是，当第二次世

界大战发生的时候，我们发现，如果华盛顿使劲扳动加速器，这台机器就开始平稳而飞快地运转。当战争结束的时候，华盛顿松开了加速器，它依然在发出嗡嗡声。究竟发生了什么事情，才导致这一惊人的结果呢?

《大转型时代》我们得到了什么？(3)

简而言之，答案是：通过对制度进行一系列的修修补补——税法，最低工资法，补贴、担保和各种规章，加上工会的压力和资方的新姿态——我们终于废除了“工资铁律”。我们实现了收入从富裕者到收入较低者的自动再分配。这并没有让机器停止运转，而是实际上增强了它的力量。正如当个别企业把利润的一部分投入改进的时候它似乎经营得更好一样，作为整体的商业制度也是如此，如果你投入国民收入的某些部分来改进低收入群体的收入和地位，让他们有能力购买更多的商品，并因此扩大了每个人的市场，整个商业制度也就运行得更好。我们发现了一个有待开发的新边疆：穷人的购买力。

在我看来，这就是“美国大发现”的本质。其必然的结果是：如果你把有利的条件带给原先的广大底层民众，他们就会抓住机遇，并基本上会成为负责任的公民。

2

现在，我们有一个很大的、强有力的中央政府。它还在继续扩张，就好像是回应某个不可抗拒的生长规律似的——不仅因为战争和冷战强加给它的那些义务，而且也因为，作为一个越来越都市化的民族，有着越来越复杂的制度，我们也越来越互相依存。政府对商业的管制，采取了数不清的方式，正如我们在第16章中所看到的那样。它不断干涉曾经万能的供求规律（即市场规律）的运转。它提供各种补贴和担保贷款，给那些相信自己需要此类帮助的群体。此外，它还承认了两项重大的责任，对这些责任的承认是在大萧条期间的悲惨岁月里强加给它的。一项责任是：留心注意那些陷入经济困境的人，帮助他们站起来——如果亲戚朋友帮不了他们，地方和州里的救济帮不了他们，那么，在必要的时候就通过联邦救济来帮助他们。另一项责任是：留心注意作为整体的经济体系，别让它崩溃了。

《大转型时代》我们得到了什么？(4)

政府因此维持了某些对整体国民经济的控制权；在紧急时期（比如朝鲜战争爆发之后的那段时期），这些权力被扩大了。但它并不试图管理我们的个体企业（除了某些特殊行业之外，比如原子能工业，为了安全的目的，它始终是私营企业汪洋大海中的一座社会主义孤岛）。因为，我们已经认识到，我们的企业如果留在私人手里会经营得更好。过去十余年的时间，为这一信念的正确性提供了一个强有力的证明。因为这十余年见证了私人经营的美国企业不仅很好地完成了大规模军工生产的工作，而且还促进了种类多得令人吃惊的技术进步。

同样，联邦政府并未接管州政府和地方政府的权力，尽管它资助地方政府做了很多它们不能独自胜任的事情。因此，存在着政府权力的广泛分配。比方说，我们的公路系统部分是州里的，部分是地方的，只有很少一部分是联邦的。我们的大学系统部分由各州管理，部分是自治的。我们的中小学系统大部分是地方管理（由地方行政当局管理），部分由教会管理，部分是自治的。

此外，我们还有种类非常广泛、而且一直在不断增加的各种志愿机构、社团和协会，以各自的方式对公共利益做出贡献。不仅有大学、中小学、教堂、医院、博物馆、图书馆和种类繁多的社会机构，而且还有保护或促进几乎每一样事情的各种协会：无论你是想供养欧洲的孩子，还是想保护我们的野鸭，促进分区制，鼓吹给公司更大自由，扩大教会的工作，动员男孩子参加童子军，抑或是挽救红杉树，你都能找到一家致力于这一目的的私营组织，有时候甚至有好几家。还有各种基金会，它们是理想主义和遗产税的产物。还有数不清的各种同业公会、专业协会、校友会、士兵俱乐部和兄弟会。作为一个民族，我们是伟大的参与者和征战者，是志愿团体的帮助者、救助者、

革新者、改良者和促进者。让几个志趣相投的美国人凑到一起，你很快就会有一个协会，一个执行秘书，一份全国计划，一次筹款活动。

一边是志愿组织，另一边是企业或政府，我们很难在它们之间划出一条清晰的分界线。如果，一次社区福利基金筹款活动有相当一部分钱来自本地的公司，一家强大基金会的财源来自一家汽车公司，私营航班飞行由联邦政府维护的空中通道，一家大学可能部分由州里支持、部分由私人掏腰包（此外，还有可能为了某项研究工作而接受联邦政府的资助），那么，这样的分界线确实是模糊不清的。而且，正如我们在第16章中所看到的那样，那些分别在私营企业、在私营公共服务组织、在政府以及在州立和私立学术机构中工作的人，他们之间有着持续不断的磋商与合作。

《大转型时代》我们得到了什么？(5)

在这样的环境下，可以公正地说，美国的道德力量和智性力量，在很大程度上是建立在这样一些私营组织的基础之上，这些私营组织对待公共责任的观念就像政府组织所能做到的一样神圣，在部分程度上，其所履行的服务跟政府组织几乎没有什么区别，但跟任何可以利用的其他方式比起来，它们同时还提供了更具多样性和更有灵活性的途径，为个人才能和个人兴趣的自由发挥提供了更多的机会。而且，作为整体的美国制度，是一种如此不同的事物的混合体，达到了如此多样化、如此无系统、甚至是即兴的方式，以至于它的力量很可能就潜藏在这样一个事实中：你没法给它贴上一个标签。

对国民经济机器复杂设计的进一步改变，每一项建议都会有激烈的争论。这项措施是否会损害对工作、储蓄、投资和发明的激励？它是否会给华盛顿带来专制的权力？这个群体，或者这个行业，是否真的需要帮助？政府是否能够提供帮助？它是开创一个良好的先例还是一个恶劣的先例？围绕诸如此类的问题，人们总是卷入疯狂的争论——这实在不足为奇，因为，这一新的美国制度的发展是高度实验性的，我们不知道我们是否能继续让它运转。

不妨看看几种不确定性吧。

在战后那些年里，通货膨胀几乎从未间断过——尽管并不剧烈，总体上对我们的经济健康是一个严重威胁。我们不知道，我们是否能在没有连续通胀的情况下维持我们的快速增长。

甚至在朝鲜战争之前我们就已经接近达到了税收的限度——超过这个限度，负担就会变得如此难以忍受，以至于生产的动力会受到削弱，而偷税漏税就会成为一个大问题，而不是一个小问题。我们不知道，我们能否减小这一负担，或者能否足够快速地增长我们的产量，使之能够担负起这一重担。

就算苏联人能够令人信服地改变他们的政策，使得我们能够减轻我们的军费支出，我们也还是不知道，我们能否足够快速地提高国内产量，以防止新一轮经济萧条。

《大转型时代》我们得到了什么？(6)

就算全面战争即将爆发，我们也不知道，联邦债务会不会成为天文数字，以至于联邦政府的信用会因此而受到动摇。

无论如何，我们不知道，政府是否承担了太多的财政责任——由于它在自己原先拥有的权力之上，又增加了很多从前由华尔街行使的权力——以至于存在这样一种危险：在未来的某个时候，将会爆发一场新的恐慌和金融崩溃——这场恐慌源自于公共财政（而不是私营银行）没有能力维护它曾经承诺担保的价格。我们认为，关于经济学，我们比上一代人所知道的要多得多，但对于我们是否生活在一个“新时代”，我们并不比1929年抱有这种天真信念的华尔街大亨们更有把握。

此外，我们也不知道，究竟是在哪一个关键点上，帮助弱势群体的政策，退化成了让人意志消沉的施舍政策，去救济那些宁愿接受联邦政府的施舍也不愿意竭力自救的人。有些人确信，我们已经越过了这条线，另一些人则确信，我们还没有越过。

幸好，每当我们修补这一实验系统的时候，就一定会有热烈而漫长的争论。

但是，政治活动的狂暴，以及围绕这项或那项国会法案的激烈争论，转移了我们对这样一个显著事实的关注：尽管大家唇枪舌剑、你来我往，但很少有美国人严肃地建议对我们不断进化的美国制度来一次真正大规模的变革。（尽管如此，近年来我们最激烈的争论并不是围绕国内政策，而是围绕对外政策，或者是围绕美国共产党人以及他们的朋友和所谓的朋友对外交政策的所谓影响。）对华盛顿本届政府有大量的反感。有很多人意欲约束联邦政府的权力，废除各种如今已成具文的法律，削减官僚机构，把救济最小化。另有一些人想让联邦政府承担新的劳动，接受新的权力，像管理庞大的医疗保险计划那样的事情。然而，绝大多数美国人都同意，联邦政府应该承担维持国民经济良性运转的全面责任；应该继续承担在必要的时候实施救济的责

任；应该在某种程度上监督和管制企业；应该在某种程度上为不同的群体提供资助和担保——它应该把它的干涉保持在一定的限度之内，应该让大多数企业继续留在私人的管理之下。最火爆的争论是围绕我们需要多少这个、多少那个，但实际上一致的领域非常广泛，包括让私营企业继续留在私人手里。

因为我们相信，我们已经证明，私营经理人能够更机智、更精明地经营企业；而且，这些私营经理人在大多数（即便不是所有）经营活动中能够充分考量一般公共福祉，以至于他们能够为我们实现政府所有者带给我们的所有东西，外加政府所有者可能会危及的效率、灵活性和冒险精神——并且，没有政府所有者可能招致的暴政。

简而言之，绝大多数美国人都在潜意识里同意：美国并没有在向社会主义演变，而是在超越社会主义。

《大转型时代》我们得到了什么？(7)

3

我之所以说是在潜意识里同意，乃是因为，在我们显意识的思想中，我们大多数人似乎依然是那种已成为一种错觉的古老观念的受害者。这种观念就是：世界上有一种向社会主义发展的必然趋势；因此，那些想让政府做更多事情的人，要么是自由主义者（如果他们对政府客气的话），要么是激进分子（如果他们对政府不客气的话）；而那些想让企业的管理权依然留在私人手里的人，要么是保守派（如果他们对政府客气的话），要么是反动派（如果他们对政府不客气的话）。

从历史上看，有充分的依据证明这一政治光谱所呈现的图景。在过去大约一个世纪的时间里，主要的政治变革是朝着这样一个方向：让政府为了所谓的公共利益做越来越多的事；那些不希望政府采取行动的人，那些想坚持自己的立场、制止政府采取行动的人，被公正地称作保守派。相比之下，那些希望政府全面干预、甚至想让政府接管重要私营企业的所有权和经营权的人，则被公正地称作极端激进分子。但如今，美国正在颇有说服力地证明：运转得最好的制度——结合了政府责任和个人奋斗的大多数优势，同时又避免了它们各自的劣势——是这样一种制度：政府的干涉受到限制，私营企业和私营协会有很大程度的自由；而且，这一制度最强大的优势是：它非常广泛地分散了决策权和参与决策的机会。简言之，如今，前进的方向跟人们过去所料想的已经完全不同。

然而，错觉依然存在：时代的趋势是向社会主义——甚至多半是向共产主义——发展。尽管，我们的产品，我们的财富，我们的生活标准，都堪称世界的奇迹；尽管，社会党人领导下的英国不得不向我们请求经济援助；尽管，正如伊莎贝尔•伦德伯格在1947年所写的那样，我们有能力向有些国家提供有形的商品和专家级的技术服

务，而对这些国家，俄国人尽管一直在高声嚷嚷着物质利益，却连鞋带这样的东西都提供不了；尽管，我们已经发展了的制度潜在地是世界上最革命的力量，然而，我们头脑里的这一错觉依然是如此牢固，以至于当我们面对外交问题的时候，我们总是本能地认为自己是保守主义天生的盟友，我们的行为往往表现得就好像是要窒息人类对体面生活方式的自然希望似的。我们总是本能地抵制变革。我们总是荒谬地把苏联想象成一个这样的国家，好像它与同盟的狂热者和盲从者都代表了激进主义，代表了事物的这样一种倾向：如果我们不坚决抵制变革的话，我们自己也会随波逐流；好像苏联是不同于专制的中世纪精神的某种东西，而这种中世纪精神，正是从应对19世纪问题的革命努力中发展出来的——这些问题，我们自己早就已经克服了。

《大转型时代》我们得到了什么？(8)

是时候了，我们应该摆脱掉关于苏联的这种观念。是时候了，我们应该认识到，当我们与共产主义战斗的时候，我们其实是在与过去战斗，而不是与未来战斗。是时候了，我们应该摆脱掉这样一种观念：国内变革的方向是朝着社会主义或共产主义，因此忠诚的美国人一定要坚持住。这种观念是我们生活中的一股让人变得愚蠢的力量。它使得那些善意之人也不由得想象：任何一个抱有非正统观念的人都必定有颠覆意图的嫌疑。它往往把人们自由的想象束缚成了胆小怕事的顺从。它往往挤压了我们作为一个民族的慷慨冲动。结合了对大规模战争——尤其是原子战争——的恐惧，它侵蚀了我们对自己、对我们的命运的大胆信心。

我们最好是把这种观念从我们的头脑里清理出去，最好是认识到：我们在世界上的领袖地位，其赖以建立的基础乃是这样一个事实：我们从不故步自封。我们在20世纪上半叶精心打造的美国生活的变革故事，是一个胜利的故事，无论在此期间我们的某些经历有多么严酷，无论未来的形态有多么模糊。我们最好是把我们迄今为止所取得的成就想象为一段新旅程的开始，接下来，倘若我们能够继续创新、改进和变革——并保持我们的勇气，我们就能在本世纪下半叶取得新的功绩。一个勇敢的民族，就像勇敢的人一样，在想到前方道路两旁的危险的时候，决不会悲伤绝望，而是把它们看作是一条冒险之路上我们所必须面对、必须征服的挑战，并愉快地接受这些挑战。